



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Luovan kaaoksen kesyttäminen

- innovaatiomallilla tukea konseptoinnin johtamiseen

Sorsakivi, Milla



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Luovan kaaoksen kesyttäminen -
Innovaatiomallilla tukea konseptoinnin johtamiseen

Sorsakivi Milla
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Milla Sorsakivi

Luovan kaaoksen kesyttäminen - innovaatiomallilla tukea konseptoinnin johtamiseen

Vuosi 2017

Sivumäärä 87

Jatkuva toimintatapojen, palveluiden ja tuoteportfolion uudistuminen on vaatimus, johon menestyvän yrityksen on pystyttävä vastaamaan. Innovaatiotoiminta ja uutuuksien lanseeraaminen ovat tärkeitä menestymisen avaimia vauhdikkaasti kehittyvässä ja uudistuvassa yhteiskunnassa. Kuluttajien odotukset kasvattavat yritysten painetta sekä ymmärtää asiakkaitaan että kyetä vastaamaan ymmärryksestä nouseviin toiveisiin. Tehokkaalla asiakaskeisellä innovaatiotoiminnalla voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia onnistua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää kohdeyrityksen sisäisen innovaatiotoiminnan lainalaisuuksia, prosesseja ja niihin liittyviä tarpeita. Tavoitteena on rakentaa sisäisen innovaatiotoiminnan tueksi toimintamalli ja työkalupakki, joiden avulla innovaatioprojekteja voidaan johtaa. Kehitettävää toimintamallia voidaan ajatella palveluna, jonka asiakkaita ovat yrityksen sisäiset sidosryhmät. Kehittämistyö toteutettiin alkoholijuomayhtiö Altiassa.

Opinnäytetyön teoreettisina lähtökohtina toimivat asiakaskeinen liiketoimintalogiikka, innovaatioteoriat sekä muotoiluajattelu. Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka luo perustan koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. Innovaatiotoiminta ja siihen liittyvät prosessit tuottavat tavoitteen mukaista palvelua, kun taas muotoiluajattelu toimintatapana mahdollistaa luovan ajattelun ja ketterän kehittämisen.

Kehittämistyön vaiheet toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin yhdessä kohdeyrityksen henkilökunnan kanssa. Prosessi pohjautuu tuplatimanttimalliin, ja sen kuluessa määriteltiin lähtötilanne, syvennettiin ymmärrystä innovaatiotoiminnasta, testattiin työkaluja sekä kirkastettiin yrityksen käyttöön oma prosessimalli. Ensimmäisessä vaiheessa syvempää ymmärrystä kerrytettiin työpöytätyömuotona, benchmarkingin keinoin sekä työpajoissa, ja tuotoksena syntyi runko prosessimallille. Toisessa vaiheessa työpajatyöskentelyä jatkettiin, ja asiakasymmärrystä kerättiin lisäksi haastatteluin. Tuotoksena syntyi prosessimallin ensimmäinen visuaalinen kuvaus sekä työkaluprototyypit konseptoinnin ja ideoiden arvioinnin tueksi. Kolmannessa vaiheessa työkaluja testattiin asiakkailta, ja prosessimalli sisältöineen koottiin lopulliseen muotoonsa. Lisäksi prosessin alkuosaa testattiin innovaatioprojektissa.

Innovaatiotoiminnan kehittämisen kantaviksi teemoiksi nousivat pohjatyön tärkeys, sitouttaminen ja omistajuus, itse tekeminen sekä visuaalisuus ja inspiroivuus. Nämä tulisi huomioida kaikessa innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Kehittämistyön kuluessa syntynyttä tietoa innovaatiotoiminnasta voidaan hyödyntää myös muissa kehittämisprojekteissa sekä muilla toimialoilla. Innovaatioprosessin kiteyttäminen koettiin yritykselle hyödylliseksi, ja sen koettiin antavan selkeät raamit toiminnalle, jättäen kuitenkin tilaa myös luovuudelle.

Asiasanat: Asiakaskeisyys, innovaatio, konseptointi, muotoiluajattelu, palvelu, palvelumuotoilu

Milla Sorsakivi

Taming creative chaos - supporting conceptual development with an innovation model

Year	2017	Pages	87
------	------	-------	----

Constant renewal of services, product portfolios and ways of working are demands that successful organizations need to meet. Launching novelties and new innovations are important success factors in a rapidly developing and renewing market. Consumers' expectations raise the pressure for companies to understand their consumers and meet the identified needs that surface from the insights. Efficient and customer driven innovation management can improve the chances to succeed.

The purpose of this thesis is to understand the organization's internal innovation processes and management and possible needs related to them. The aim was to build an innovation process model and toolbox to support the internal management of innovation projects. The model can be seen as an internal service with internal stakeholders as it's customers. The project was implemented in the alcoholic beverage company Altia.

The theoretical background for this thesis is based on customer-dominant logic, innovation theories and design thinking. Customer-dominant logic creates the basis for developing the whole organisation. Innovation management and related processes create the service offerings to meet the set targets, and design thinking as a way of working enables creativity and agile development.

The project in this thesis was conducted by using service design methods and it was done in co-operation with the company personnel. The project follows the Double Diamond process model, and consists of the following: defining the current situation, deepening the understanding about innovation operations in the company, building a new innovation process model and testing the selected tools with the potential users. In the first phase deeper understanding was collected using benchmarking, desktop study and workshops and the outcome was a framework for the innovation process model. In the second phase workshops and interviews were conducted to gain further insights. As a result, the first visual version of the process model and prototypes of two tools were created. The tools were then tested among the internal customers in the third phase. The process model including the toolbox content was put together in the end. The first phases of the created process were also tested in an internal innovation project.

Four main themes for developing innovation operations and management surfaced from the material: Importance of the preparation work, commitment and ownership, using internal resources and inspirational visuality. These themes should be taken into account in all development of innovation operations. Information collected and created during the course of the project can be utilized also in other development projects and in other industries. The crystallization of the innovation process was found beneficial for the company, as it was seen to give clear guidelines for future innovation work while also leaving room for creativity.

Keywords: Customer-dominant logic, design thinking, innovation, service, service design

Sisällys

1	Yritysmailma ja uuden luomisen paine	6
1.1	Syvenevää ymmärrystä innovaatiotoiminnasta	7
1.2	Lähtötilanteen määrittelystä tutkimukselliseen kehittämistyöhön	9
1.3	Keskeiset käsitteet	10
2	Innovaatioita alkoholitoimialalla	12
2.1	Altia yrityksenä	12
2.2	Innovaatiotoiminta Altialla	13
2.3	Innovaatiotoiminnan kuvauksella luodaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä	14
3	Asiakaskeskeinen logiikka, innovaatiot ja muotoiluluajattelu toiminnan ajureina ..	16
3.1	Asiakaskeskeisyys yrityksen toimintamallina	17
3.1.1	Palvelujen tuottamisesta asiakaskeskeisyyteen	18
3.1.2	Arvo - missä ja miten sitä syntyy	20
3.1.3	Ihmiskeskeisyys ja empatian rooli	21
3.1.4	Palvelusta kokemukseen	22
3.2	Näkökulmia innovaation käsitteeseen	25
3.2.1	Innovaatioiden synty - suunnittelua vai sattumankauppaa	26
3.2.2	Innovaatio lähtee ihmisistä	29
3.2.3	Yhteiskehittäminen osana prosesseja	30
3.3	Muotoilujattelu innovaatiokulttuurin syntymisen tukena	32
4	Miten kaikki oikein tehtiin?	36
4.1	Palvelumuotoilu kehittämisprosessin johtotähtenä	37
4.2	Tiedon keräys ja dokumentointi työpajoissa	42
4.3	Kohti syvempää ymmärrystä ja mallin terävöittämistä haastatteluilla	44
4.4	Työkalujen testaus asiakkailla	46
4.5	Prosessin alkuosan testaus aidossa projektissa	48
5	Mitä syntyi tulokseksi?	48
5.1	Innovaatiotoiminnan tärkeimpiä teemoja	59
5.2	Triplatimantti Altian mukaan	61
5.3	Työkalupakki prosessikuvausta tukemaan	63
6	Mitä tästä kaikesta opimme?	64
6.1	Vastauksia kysymyksiin	65
6.2	Menetelmien arviointia	69
6.3	Miten tästä eteenpäin?	70
	Lähteet	73
	Kuviot	79
	Taulukot	80
	Liitteet	81

1 Yritysmailma ja uuden luomisen paine

Innovaatio, tuotekehitys, ideointi ja uuden tuottaminen ovat voimakkaita teemoja yrityksissä ja yhteisöissä. Jatkuva toimintatapojen, palveluiden että tuoteportfolion uudistuminen on vaatimus, johon menestyvän yrityksen on pystyttävä vastaamaan. Vauhdikkaasti kehittyvässä ja uudistuvassa yhteiskunnassa kuluttajat ovat tottuneet uutuuksiin ja yllätyksiin, ja odottavat niitä yrityksiltä (Mason ym. 2015, 7). Masonin ym. (2015, 9) mukaan kuluttajat odottavat uutuuksien lisäksi voimaakkaasti myös kasvavaa laatua, eettistä toimintaa sekä itseilmaisuu sopivaa, individualistista tarjoomaa. Nämä vaatimukset kasvattavat yritysten painetta sekä ymmärtää asiakkaitaan että kyetä vastaamaan ymmärryksestä nouseviin tarpeisiin.

Erityisesti nopeasyklisessä kulutustavara- ja elintarvikeliiketoiminnassa vauhti on päättä huimaavaa. Tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet samalla, kun kuluttajien odotukset heitä palvelevia yrityksiä kohtaan ovat nousseet (Wunker ym. 2017, 10). Innovaatiotoiminnasta onkin tullut kasvun moottori (Trott 2012, 6). Yritykset ovat huomanneet, että säilyttääkseen kilpailukykyänsä on niiden keskityttävä innovaatiotoiminnassaan tuottamaan tarjoomaa, joka sopii kuluttajien arkeen ja jokapäiväiseen elämään (Kumar 2009, 91). Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ei siis pelkästään riitä, vaan niiden pohjalla tulisi olla aina kyky ymmärtää ihmisiä ja ihmisyyttä, ja teknologisen kehittymisen lisäksi myös tätä kykyä tulisi yrityksissä jatkuvasti edistää (Leskelä 2017, 5). Tuotteiden hankkimisesta ja ihannoinnista on kuitenkin jo pidemmän aikaa siirrytty kokemuksellisuuteen ja elämysten keräämiseen. Kokemusten tavoittelu on jo niin pitkällä, että uniikkien ja henkilökohtaisten kokemusten saavuttaminen on vaikeaa. Erilaisten kokemusten ja elämysten yhdistely juuri omaan elämätkuvaan sopivaksi onkin noussut uudenlaseksi minäkuvan ja statuksen osoitukseksi. (Mason ym. 2015, 30.)

Innovaatioita on monenlaisia, ja kullakin toimijalla on oma tulkintansa siitä, mitä sanalla tarkoitetaan ja miten innovaatioita syntyy. Termille löytyy merkityksiä laidasta laitaan, alkaen yksinkertaisista parannuksista tai lisäyksistä olemassaolevaan tuotteeseen aina valtavaan teknisiin kehitysaskeliin tai luoviin tapoihin yhdistellä toimintamalleja. Termin moninaisista merkityksistä johtuen myös innovaatiotoimintaa on monenlaista prosessilähtöisestä toimintamallista vapaaseen ja luovaan, jopa sattumaan pohjautuvaan toimintaan. Innovaatioiden syntymistä voidaan kuitenkin edesauttaa prosessilla, joka yhdistää monialaisen toiminnan, ajattelun ja tutkimuksen, ja siten luo hedelmällisen ympäristön uuden luomiselle (Mootee 2011). Yksi suurimmista haasteista, joita yritykset nykymarkkinoilla kohtaavat on se, miten samanaikaisesti sekä säilyttää nykyiset kuluttajat että houkutella

tarjooman pariin uusia (Wunker ym. 2017, 10). Tämän haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan uutuuksia ja innovaatioita, jotka kumpuavat kuluttajien tarpeiden ymmärtämisestä.

Innovaatioiden syntyä edestauttamaan tarvitaan myös kykyä katsoa eteenpäin ja tulkita mahdollisia tulevaisuuksia. Menneen analysoiminen on yleinen tapa uusien mahdollisuuksien löytämiseksi, mutta se ei välttämättä luo uniikkia kilpailuetua yrityksille, sillä myös kilpailevat yritykset voivat tehdä samat päätelmät olemassa olevan tiedon perusteella (Pichyangkul ym. 2012, 121). Suuret, arvostetut yrityksetkin voivat yllättäen epäonnistua ja menettää johtavan asemansa, jos ne eivät pysty vastaamaan markkinoiden ja kehityksen tuomiin muutoksiin (Christensen 2007, 15). Hyvä johtaminen ja ajan tasalla pysyminen eivät nekään pelkästään enää riitä pysymään mukana kilpailussa, jos muutoksiin ei osata reagoida oikein ja oikea-aikaisesti.

Innovaatiotoiminnan ja sitä tukevien toiminta- ja ajattelumallien olisi siis hyvä olla yhä tiiviimpi osa yrityskulttuuria. Tämä tulisi huomioida yritysten henkilöstöpolitiikassa laajalaisesti, johtamisesta työntekijöiden motivointiin. Googlen Chief Innovation Evangelist Fredrik Pferdt peräänkuuluttaa osallistamista ja yhteenkuuluvuutta organisaatioissa. Pferdtin mukaan yritys kykenee olemaan sitä innovatiivisempi, mitä enemmän se painottaa näitä ominaisuuksia organisaatiokulttuurissaan. (IDEO 2017.) Innovaation ei pitäisi siis rajoittua vain nimetyin tiimin tai projektin puitteisiin, vaan sen tulisi kuulua kaikille!

1.1 Syvenevää ymmärrystä innovaatiotoiminnasta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää kohdeyrityksen sisäisen innovaatiotoiminnan lainalaisuuksia, prosesseja ja niihin liittyviä tarpeita. Kehittämistyön tavoitteena on rakentaa sisäisin resurssein harjoitettavan innovaatiotoiminnan tueksi toimintamalli ja työkalupakki, joiden avulla kuka tahansa yrityksessä voi johtaa innovaatioita synnyttävän projektin alusta loppuun saakka. Oletuksena on, että vaikka innovaatiotoimintaa ei välttämättä voida täysin prosessoida, on yrityksellä suuremmat mahdollisuudet tuottaa innovaatio-ohjelmista onnistuneita konsepteja, jos ohjelmat vedetään läpi hallitusti ja tietyt lainalaisuudet huomioon ottaen. Kehittämistyössä kehitetään kohdeyrityksen innovaatiotoimintaa kohti omaa, yhtenäistä toimintamallia. Kehitettävää toimintamallia voidaan ajatella palveluna, jonka asiakkaita ovat yrityksen sisäiset sidosryhmät. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittäminen, jossa olemassa olevaan tutkimustietoon ja kehittämissuunnitelman kuluessa kerättävään ymmärrykseen pohjautuen kehitetään organisaatiolle käytännön toimintamallia ja sitä tukevaa työkalupakkia.

Kehittämistyön aikana ja sen lopputuloksena pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten innovaatiotoimintaa ja -ohjelmia voidaan johtaa sisäisin voimin?
- Millainen toimintatapa on optimaalisin tukemaan innovaatioiden syntyä?
- Millaista tukea innovaatioprojektien johtamiseen tarvitaan?
- Mitkä työkalut ovat oleellisia ohjelmien onnistumisen kannalta?
- Miten työkalut toimivat käytännössä (testausvaihe)?

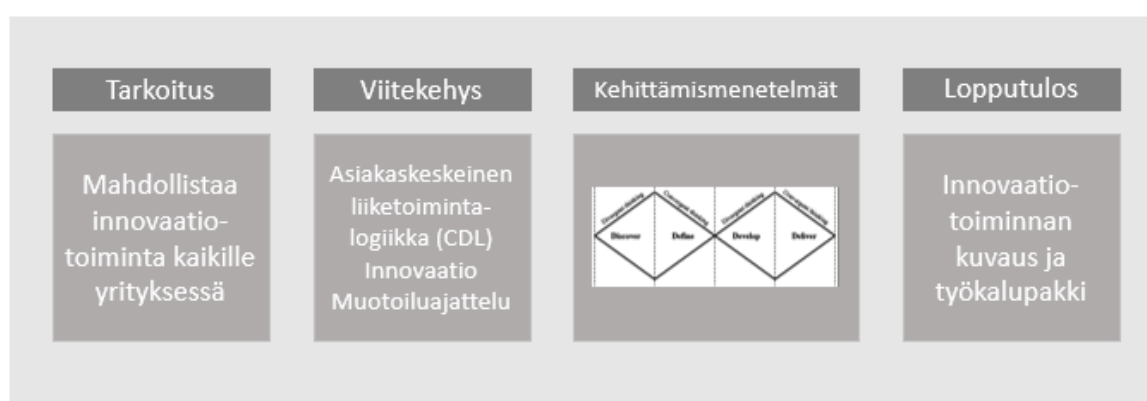
Kehittämistyön kulku pohjautuu palvelumuotoilun prosessiin ja menetelmiin, ja sen tuloksena syntyvän konseptiaihion toimivuutta testataan kehittämistyön edetessä etsien siten parhaita mahdollisia ratkaisuja toiminnan tukemiseen. Palvelumuotoilun hengessä työkalut ja prosessit on myös pyritty osana tätä kehittämistyötä visualisoimaan niin, että ne ovat helppolukuisia ja houkuttelevat perehtymään sisältöön.

Tämän kehittämistyön lopputuloksella on tarkoitus tuoda näkyväksi, mitä innovaatioprosessi vaatii, sellaisenaan kuin se kohdeyritys Altialla tänä päivänä käsitetään. Ymmärryksen levittämisen lisäksi tahtotilana on kasvattaa innovaatioajattelua ja siihen liittyviä kyvykkyyksiä hyödyntämällä yrityksessä jo olemassa olevaa osaamista, työkaluja ja toimintamalleja. Kehittämistyön edetessä kehitetään toimintamallia, jonka tarkoituksena on helpottaa yksittäisten innovaatioiden syntymistä. Kehitteillä olevan mallin ja siihen kuuluvien työkalujen pääkohderyhmänä ovat ne yrityksen työntekijät, jotka tällä hetkellä osallistuvat innovaatioprojekteihin, mutteivät itse johda niitä. Tällaisia henkilöitä ovat tuotepäälliköt, muut kehittämisvastuussa olevat päälliköt sekä markkinointitiimien henkilökunta kokonaisuudessaan.

Innovaatioilla ja innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä strategisia innovaatiohankkeita ja niiden kautta syntyneitä konsepteja, joissa pyritään erityisesti konseptoinnin keinoin luomaan uusia, kuluttajille relevantteja ratkaisuja. Vaikka päähuomio onkin fyysisten tuotteiden innovoinnissa, pyritään strategisen konseptoinnin avulla rakentamaan sellaisia kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat kuluttajille elämyksellisiä hetkiä ja arvon muodostumista tuotetta käytettäessä. Innovaation käsite ei tässä yhteydessä pidä sisällään taktisia, niin sanottuja line-extension -tuotteita, joita varten yrityksellä on oma suoraviivaisempi prosessinsa. Myöskään tekniset, esimerkiksi tuotantomenetelmiin liittyvät innovaatiot eivät ole tämän projektin fokuksessa. Kehittämistyön oletettuna lopputuotoksena olevaa innovaatiotoiminnan prosessimallia ja työkalupakkia tai niiden osia voidaan kuitenkin soveltuvien osien hyödyntää myös muissa tuotekehityshankkeissa. Näiden kokonaisuuksien kuvaaminen ja kiteyttäminen helpottaa innovaatiotoiminnan ja muiden kehittämistomintojen systemaattisessa kehittämistyössä myös tulevaisuudessa.

1.2 Lähtötilanteen määrittelystä tutkimukselliseen kehittämistyöhön

Tämän raportin kuvaamaa kehittämistyötä voidaan kokonaisuudessaan kuvata neljän eri aspektin kautta (Kuvio 1). Projektin alkusysäyksen antoi yrityksen sisältä noussut tarve, josta muotoutui koko kehittämistyön tarkoitus ja tavoite. Teoreettinen viitekehys muotoutui kolmesta eri lähtökohdasta, jotka ovat kytköksissä sekä kohdeyrityksen strategiaan että innovaatiotoimintaan yleisesti. Kehittämismenetelmiksi valikoituivat palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät niiden joustavuuden ja työelämässä hyödynnettävyyden vuoksi. Lopputuloksena kehittämistyössä rakennetaan kohdeyritykselle toimintamallia siihen liittyvine työkaluineen.



Kuvio 1: Kehittämistyön yleinen viitekehys

Ensimmäisessä luvussa esitellään kehittämistyön tausta sekä tärkeimmät määritykset ja rajaukset. Raportin luvussa 2 esitellään kehittämistyön kohteena oleva yritys, sen toimiala, tarpeet ja erityispiirteet. Luvun tarkoituksena on selkiyttää lukijalle toimintaympäristö ja sen lainalaisuudet sekä kuvata tarkemmin projektin lähtökohtia.

Luvussa 3 kuvataan kehittämistyön pohjana toiminut teoreettinen viitekehys. Tarkoituksena on ymmärtää ilmiöitä ja käsitteitä laajemmassa kontekstissa, jotta projektin lopputuloksia voidaan myöhemmin reflektoida suhteessa teoriapohjaan. Teoreettinen lähestyminen on tärkeä osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksellisuus ja teoreettisuus kehittämistyön prosesseissa on esitelty yleisellä tasolla Ojasaloa ym. (2014, 24) mukaillen kuviossa 2.



Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön prosessi ja siihen liittyvät menetelmät kuvataan luvussa 4. Luvussa kuvataan prosessin eteneminen ja siinä käytetyt menetelmät valintaperusteineen, sekä näihin liittyvä teoreettinen tausta.

Luvun 5 aikana esitellään kehittämistyön lopputuloksena syntynyt konsepti, sekä arvioidaan sen jatkokehitystarpeita ja -mahdollisuuksia. Luvussa tarkastellaan myös menetelmävalintojen toimivuutta ja arvioidaan prosessin luotettavuutta. Johtopäätökset ja kehittämistyön reflektointi esitellään luvussa 6.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä ja kiteyttää lukijalle teoriaan ja lähtötilanteeseen pohjautuen kehittämistyöhön liittyvät tärkeimmät käsitteet.

Innovaation käsitteellä todettiin jo johdantokappaleessa olevan monia merkityksiä. Monille niistä on kuitenkin yhteistä kaupallisuus, ja lyhykäisyydessään innovaatiolla voidaankin tarkoittaa idean kaupallistamista (Chechurin 2016, 20). Innovaation synty vaatii siis idean lisäksi toimenpiteitä, jotka varmistavan kaupallisuuden ja markkinoille päätyksen (Kelley 2006, 6). Innovaatioita on monen tasoisia, aina suurista teknologisista edistysaskelista pienempiin ja abstraktimpiin merkityskeskeisiin innovaatioihin (Verganti 2009, 4). Tämän kehittämistyön kontekstissa innovaatio käsitetään laajasti, ja sillä voidaan kuvata sekä palvelu- että tuoteinnovaatioita, jotka on konseptoitu kaupallisiksi ratkaisuksi.

Konsepti on tämän kehittämistyön kontekstissa edelleen jalostettu idea tai idearypäs, jonka syntymiseen on myötävaikuttanut asiakasymmärrys, liiketoiminnallinen haaste sekä muu käytettävissä oleva tieto ja osaaminen. Konseptin voidaan ajatella syntyvän arvojen ja vision pohjalta, ja näitä molempia tarvitaan vahvan konseptin luomiseksi (Crucq-Toffolo & Kmitel 2016, 36). Konseptoinnin avulla voidaan kehittää sekä tuotteita että palveluita, ja siinä missä kohderyiksen prosesseissa useimmiten syntyy tuotekonseptteja, voidaan tämän kehittämistyön lopputulema määritellä palvelukonseptiksi.

Palvelulla tarkoitetaan sellaisia ratkaisuja, joiden tavoitteena on helpottaa tai rikastuttaa asiakkaan elämää. Palvelua käyttämällä asiakas muodostaa itselleen arvoa (Heinonen ym. 2010, 89). Palvelu voi olla aineeton hyödyke, mutta myös konkreettinen tuote voidaan tulkita palveluksi tai sen osaksi, jos siihen on liitetty elementtejä, jotka tukevat käyttöä ja asiakaskokemusta (Grönroos 2006, 330). Tällöin voidaan puhua synteestistä, jossa tuotteen ja palvelun elementit kietoutuvat yhtenäiseksi ratkaisuksi (Carlborg ym. 2014, 382). Palvelu yksikkömuodossaan on monikkomuotoa laajempi käsite, ja se sisältää yrityksen toiminnot ja strategian, jotka tukevat asiakkaan kokemuksen muodostumista (Helkkula 2010, 4).

Työkalupakki on tämän kehittämistyön kontekstissa yrityksessä sisäisesti koottu kokoelma työkaluja ja malleja, joihin kaikilla yrityksen työntekijöillä on pääsy (Curedale 2013, 196). Näitä käytännön tueksi tarkoitettuja menetelmiä voidaan hyödyntää laajasti sekä osana innovaatioprosessia, mutta myös yksittäin eri projekteissa. Työkalupakin rakentaminen helpottaa hiljaisen tiedon dokumentoimista kaikkia hyödyttävään muotoon (Curedale 2013, 196).

Asiakas voi olla kuluttaja, loppukäyttäjä, yritys tai organisaatio. Liiketoiminnallisen näkökulman lisäksi asiakas voi myös olla taho tai henkilö, joka hyötyy tarjolla olevasta palvelusta tai ratkaisusta ilman maksua. Myös yrityksen tai muun organisaation sisäisellä toiminnalla voi tämän määritelmän mukaan olla asiakkaita. Asiakaskeskeisen liiketoiminnan tavoitteena on kehittää toimintaa ja ratkaisuja asiakkaan lähtökohdista ponnistaen, eikä

liiketoimintaa olisi ilman asiakkaita. (Strandvik & Heinonen 2015, 111.) Tämän kehittämistyön kohteena oleva asiakas on sisäinen, eli kohdeyrityksen henkilökuntaan kuuluva.

2 Innovaatioita alkoholitoimialalla

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön kohteena oleva organisaatio ja siinä vallitseva lähtötilanne kehittämistarpeen näkökulmasta. Kehittämistyö toteutetaan Suomen valtion omistamalle alkoholijuomayhtiö Altialle. Yrityksessä on viime vuosina panostettu voimakkaasti innovaatiotoimintaan, ja uutuustuotteiden rooli on yrityksen toimialueen markkinadynamiikasta johtuen jatkuvassa kasvussa.

2.1 Altia yrityksenä

Altia Oyj on pohjoismainen alkoholijuomayhtiö, jonka pääasiallisena toimialueena on Pohjoismaat ja Baltia. Altia valmistaa, tuo maahan ja vie ulkomaille väkeviä alkoholijuomia ja viinejä. Tuoteportfolio rakentuu sekä omista tuotemerkeistä että kansainvälisistä päämiestuosotteista. Alkoholijuomien valmistuksen ja maahantuonnin lisäksi liiketoimintaan kuuluu teollisia tuotteita. Vuonna 2016 Altian liikevaihto oli 356,6 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 800 henkilöä. Yrityksellä on toimintaa yhteensä kahdeksassa eri maassa, ja sen pääkonttori on Helsingissä. (Altia yrityksenä 2017.)

Alkoholialan suurena Pohjoismaiden ja Baltian alueellisena toimijana tärkeä osa Altian toimintaa on vastuullisen juomakulttuurin edistäminen, ja tämä ajatus on kiteytetty myös yrityksen olemassaolon tarkoitusta kuvaavaan lauseeseen: Let's drink better. Tämän ”paremmin juomisen” ajatuksena on, että alkoholin juominen voi olla esimerkiksi laadukkaampaa, vähäisempää, sosiaalisempaa, ympäristöystävällisempää tai miedompaa. Kuluttajien tottumukset ja trendit vievät juomakulttuuria koko ajan parempaan suuntaan, ja esimerkiksi tietoiset, vastuulliset valinnat sekä terveystietoisuuden pitkään jatkunut voimistuminen tukevat tätä kehityssuuntaa. Altia haluaa olla yrityksenä mukana myös julkisessa keskustelussa vastuullisemman pohjoismaisen juomakulttuurin rakentamiseksi. (Vastuullinen juomakulttuuri 2017.)

”Paremmen juomisen” ajatus on vahvasti mukana myös Altian tuotekehityksessä, ja uusia juomatuotteita kehitettäessä lähtökohta on aina kuluttajan toiveissa (Vastuullinen juomakulttuuri 2017). Alkoholialan toimijana Altiaa rajoittavat markkinoiden lainsäädäntö ja kotimarkkinoiden monopolijärjestelmä.

Altian kotimarkkina-alueella alkoholin kokonaiskulutus on ollut jo pitkään laskusuuntainen, ja myyntiin perustuva kokonaiskulutus on laskenut Pohjoismaissa 9 prosentilla vuodesta 2010 (NOMESCO 2016, 59). Lisäksi kulutus siirtyy vuosi vuodelta enemmän väkevistä alkoholijuomista miedompiin, esimerkiksi viineihin (Alko 2017; Härkönen ym. 2017, 52). Tämä kehityssuunta on positiivinen humalajuomisen samalla vähentyessä (Härkönen ym. 2017, 26), mutta johtaa väistämättä siihen, että alan toimijoiden on kehitettävä toimintaansa ja tarjontaansa niin, että miedompiin alkoholijuomiin ja jopa kokonaan alkoholittomiin juomiin siirtyvät kuluttajat löytävät markkinoilta itselleen sopivia tuotteita. Toisaalta myös perinteisten väkevien alkoholijuomakategorioiden tarjooman uudistaminen on tarpeen. Tuotteiden ja tuotekonseptien ajanmukaisuudella voidaan varmistaa niiden kilpailukyky markkinoilla. Liiketoimintaa tulisikin ajatella pelkän alkoholiliiketoiminnan sijaan kokemuksellisuuden ja viihteellisyyden kautta.

2.2 Innovaatiotoiminta Altialla

Altian uusien tuotekonseptien systemaattisesta tuottamisesta vastaa nimetty innovaatiotiimi, joka johtaa innovaatioprojekteja yrityksen strategiaan ja markkinoiden tarpeisiin perustuen. Innovaatio-ohjelmat tuottavat ennalta sovitun määrän konseptiaihioita, jotka sitten jatkojalostetaan erillisessä tuotekehitysprosessissa valmiiksi markkinoille. Ohjelmia voidaan toteuttaa esimerkiksi tietylle brändille, valittuun tuotekategoriaan tai vaikkapa määrätylle kohderyhmälle. Yleisimmin lopputulemana on nimenomaan fyysiseen tuotteeseen johtava konsepti, mutta esimerkiksi markkinointi-, palvelu-, tai liiketoimintamalli-ideoiden syntymistä ei ole kokonaan rajattu pois. (Vuosisuunnitelma 2017; Innovaatiostrategia 2016.)

Kutakin innovaatio-ohjelmaa tai projektia varten kootaan tiimi ja valitaan yhteistyökumppani, ja projekti viedään siten läpi sekä sisäisin että ulkoisin voimin. Ideointivaiheeseen kootaan mukaan suurempi tiimi yrityksen eri funktioista, ja siten osallistetaan laajempaa joukkoa prosessiin. Yritys on määritellyt innovaatiostrategiassaan (2016) tahtotilansa, minkä tasoisia innovaatioita ohjelmien odotetaan tuottavan. Vaikka tällä hetkellä suurin osa innovaatioista on inkrementaalisia, on strategiassa kuitenkin määritelty osa resursseista käytettäväksi myös radikaaleihin, toimialaa mullistaviin innovaatioihin. Altian innovaatiojohtajan mukaan strateginen tavoite on, että viisi prosenttia uusista innovaatioista olisi käänteentekeviä. Kantavana ajatuksena on myös vastuullisuusajatteluun nojaten tuottaa myynnillisesti enemmän arvoa kuin volyymia. (Jauhiainen 2017.)

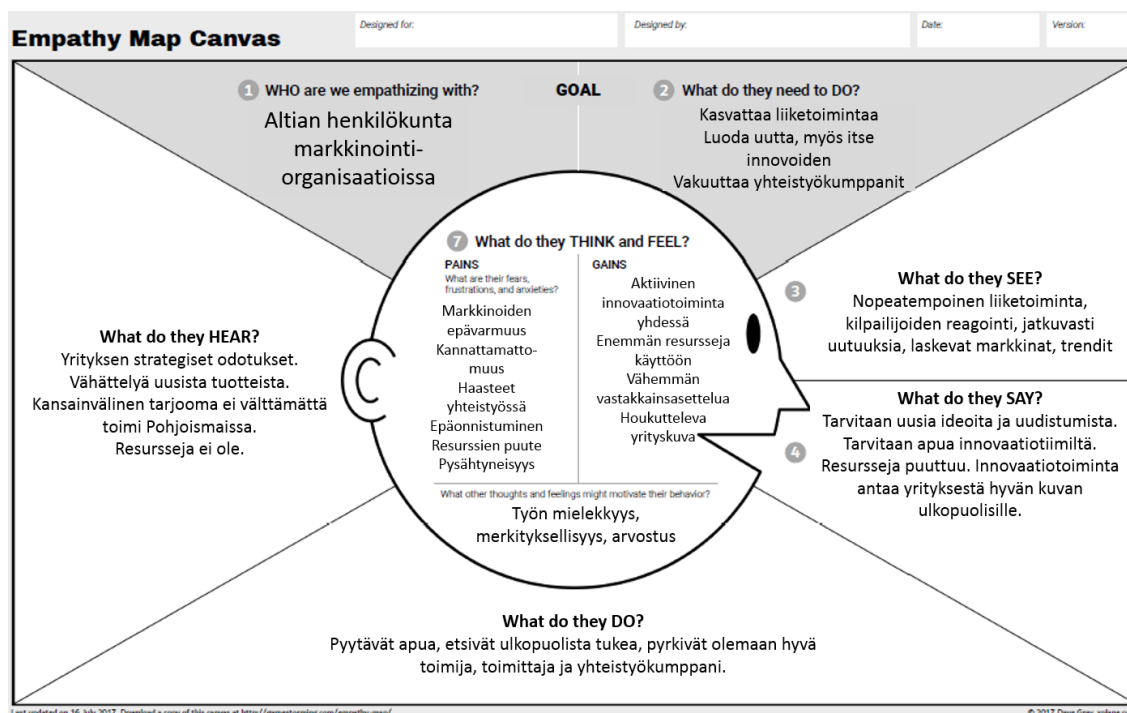
Kuten jo aiemmin on todettu, tämän kehittämistyön kontekstissa innovaatioilla tarkoitetaan kuluttajaliiketoiminnan uutuuksia, jotka useimmiten ovat fyysisiä juomatuotteita. Innovaatiotiimin toiminta tuottaa niin sanottuja front end -innovaatioita eli konseptoituja malleja, jotka sitten viimeistellään pakkausten ja tuotesisältöjen osalta varsinaisessa

tuotekehitysprosessissa. Altian kontekstissa voidaan puhua strategisesta konseptoinnista, jonka tekninen tuotekehitysprosessi viimeistelee. Altian kotimarkkina-alueen lainsäädäntö rajoittaa vahvasti tuotekonseptien mainontaa ja markkinointiviestintää (Valvira 2014), joten konseptoinnissa päähuomio on pakkauksilla ja niiden kautta kommunikoimisella. Tuotteiden nestesisältöjen tulee tukea konseptia, jotta kokonaisuus olisi eheä, ja siten nämä kaksi kulkevat jo front end -vaiheessa osin käsi kädessä.

Alkoholiliiketoiminnassa innovaation käsitettä on haastettu paljonkin. Kansainvälisen alkoholijuomayrityksen Diageon entinen johtaja kuvasi toukokuussa 2017 alkoholialalla tapahtuvaa innovaatiotoimintaa liian hitaaksi ja kankeaksi, ja totesi yrityskauppojen olevan innovatiivista tuotekehitystä varmempi tapa saada yrityksen tuoteportfolioon uutta sisältöä ja siten kasvua (Hopkins 2017). Toisaalta erityisesti elintarvike- ja ravintola-aloilla aiempaa strategisemmalla konseptoinnilla ja merkityksellisemmällä tarjoomalla on katsottu olevat mahdollisuudet mullistaa markkinaa (Zampollo 2015, 5). Kuten muillakin toimialoilla, kuluttajien tunteisiin vetoavilla ja elämänarvoihin sopivilla ruoka- ja juomatuotteilla on mahdollista erottautua kilpailluilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

2.3 Innovaatiotoiminnan kuvauksella luodaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä

Tämän kehittämistyön alkusysäyksenä toimi yrityksen sisältä keskusteluissa noussut tarve mallista, jonka avulla kuka tahansa yrityksessä voisi hyötyä organisaatioon jo kertyneestä innovaatio-osaamisesta. Kehittämistyöhön lähdetään siis potentiaalisen käyttäjän lähtökohdista. Nämä käyttäjistä lähtöisin olevat tarpeet ja ajatukset on kiteytetty kuviossa 3 esitettyyn empatiakarttaan. Empatiakartta on malli, jonka tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti käyttäjän maailmaa ja siten paremmin suunnitella palveluita, jotka tukevat käyttäjiä heidän omista lähtökohdistaan käsin (Gray 2017). Kartan avulla luotiin jaettu ymmärrys siitä, mitä tarvetta ollaan ratkaisemassa, ja mitä ulottuvuuksia lopputuloksella tulisi olla, jotta se palvelisi käyttäjiään ja koko organisaatiota mahdollisimman hyvin.



Kuvio 3: Kehittämistyön lähtökohdat Empathy Map Canvas -mallissa

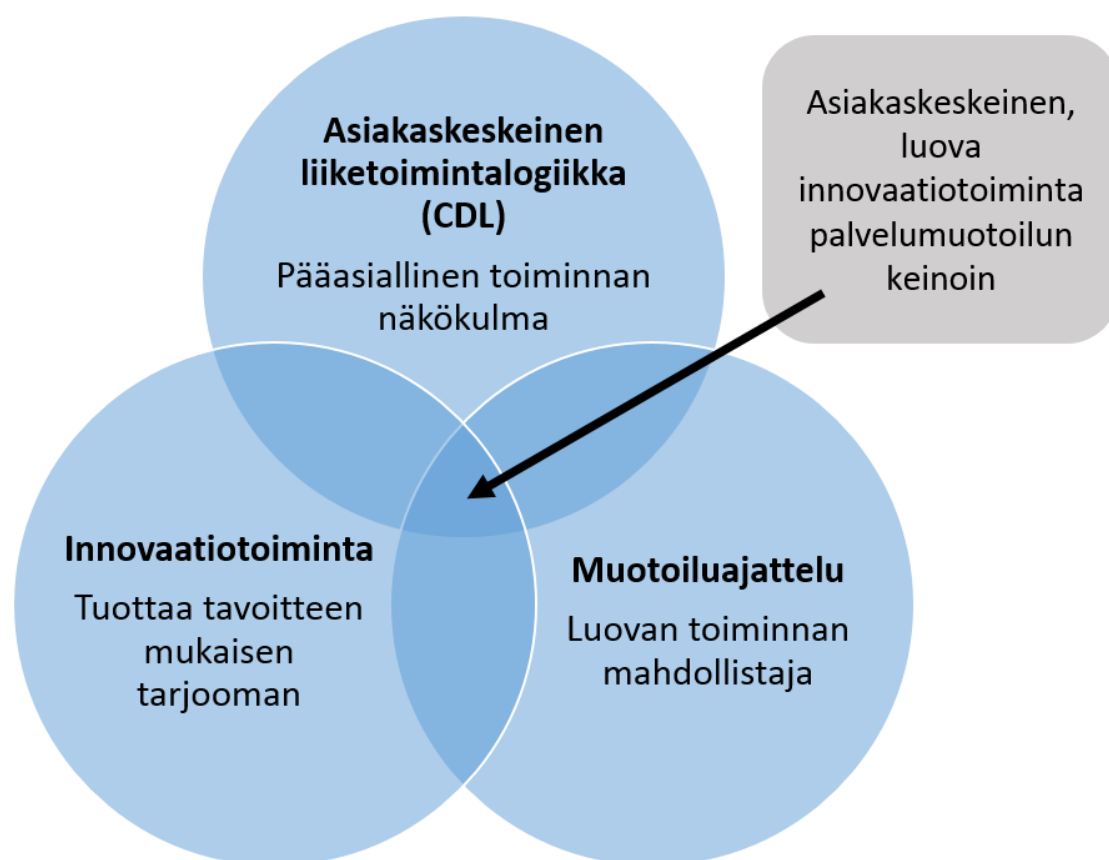
Innovaatioprosessin kuvaamisen ja näkyväksi tekemisen hyötynä on, että sen avulla voidaan kommunikoida prosessin kulku ja sen vaatimat resurssit, mutta myös osoittaa, että kuka tahansa voi osallistua toimintaan oma-aloitteisesti. Läpinäkyvän, osallistavan innovaatioprosessin ja -kulttuurin luominen hyödyttää koko yritystä, ja avoimuudella voidaan innostaa mukaan myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät päivittäisessä työssään toimi innovaatioiden parissa. Hyvin kuvatun prosessin avulla innovaatiotoiminnan omistajuus voidaan säilyttää yrityksen sisällä, ja varmistua siitä, että olemassa olevat resurssit käytetään parhaalla mahdollisella tavalla. Näin innovaatiotoiminnasta tulee yhä enemmän sisäistä palvelua irrallisen toimintafunktion sijaan. Tällaisen sisäisen palvelullistamisen on katsottu parantavan mahdollisuuksia ylläpitää kannattavuutta ja luoda kasvua (Chesbrough 2011, 4).

Innovaatioitoiminta on yrityksissä usein hajautettua, jolloin projektit toteutetaan monen eri organisaation osan yhteistyönä. Tällöin kaupallisuus on tärkeä vaade, kun kehitettäviä konsepteja valitaan ja mitataan. Viime aikoina monet yritykset ovat alkaneet kuitenkin rakentaa sisäisiä tiimejä, joiden päätarkoituksena on innovaatiotoiminnan edistäminen ja täysin uudenlaisten tuotteiden tai palveluiden kehittäminen. Tällaisella, markkinavetoisuudesta irrotetulla toimintamallilla voidaan varmistaa myös markkinoita mahdollisesti mullistavien innovaatioiden syntyminen, kun tiimien onnistumista mitataan muilla kuin kaupallisilla mittareilla.

3 Asiakaskeskeinen logiikka, innovaatiot ja muotoiluajattelu toiminnan ajureina

Edellisessä kappaleessa esiteltiin kehittämistyön kohteena oleva organisaatio, linjattiin työn tavoitteet ja sisältö sekä kuvattiin lähtökohdat, joista kehittämistyötä on lähdetty tekemään. Tämän kappaleen tavoitteena on puolestaan luoda pohjaa kehittämistyölle teoreettisista lähtökohdista käsin.

Teoreettisen lähestymisen kolmijalkana (Kuvio 4) toimivat tässä työssä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, innovaatiotoiminta ja innovaation käsite sekä muotoiluajattelu (design thinking). Asiakaskeskeisyys ja kuluttajien tunteminen on kohderyityksen strateginen painopiste (Strategiamme 2017), joten asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic) luo perustan, jonka mukaisesti koko organisaation toimintaa voidaan kehittää. Innovaatiotoiminta ja siihen liittyvät prosessit tuottavat tavoitteen mukaisia tuotteita ja tarjoomaa, kun taas muotoiluajattelu yrityksen toimintatapana mahdollistaa luovan ajattelun ja ketterän kehittämisen.



Kuvio 4: Kehittämistyön teoreettinen viitekehys pohjautuu kolmeen näkökulmaan

Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä kolmea ulottuvuutta ja määritellään käytetyt käsitteet sekä niiden väliset yhteydet. Näkökulmana toimii tämän kehittämistyön lähtökohtana oleva innovaatiotoiminnan kehittäminen. Myöhemmissä luvuissa kuvattu kehittämistyön prosessi sitoo lopulta tämän teoreettisen perustan yhteen operatiivisen toiminnan kanssa.

3.1 Asiakaskeskeisyys yrityksen toimintamallina

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, ja luodaan sille perusta tuote- ja palvelukeskeisten toimintalogiikoiden kautta. Tärkeänä käsitteenä mukana kulkee arvo ja sen syntyminen. Tässä kehittämistyössä pyritään rakentamaan prosessia uusien, kuluttajaa kiinnostavien tuotteiden ja tuotekonseptien rakentamiseen, ja toisaalta itse kehittämistyön kulku pohjautuu asiakaskeskeiseen ajatteluun ja ymmärryksen hyödyntämiseen. Tämän kappaleen tarkoituksena onkin taustoittaa sekä palveluajattelun että asiakaskeskeisyyden teemoja.

Perinteisesti yritysten liiketoimintalogiikat ovat perustuneet fyysisten tuotteiden kehittämiseen yrityksen erityisosaamisen ja resurssien puitteissa. Tällaisessa, niin kutsutussa tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa (goods dominant logic) fokus on yrityksessä, sen valmistamissa tuotteissa ja niistä saatavassa vaihtoarvossa (Lusch ym. 2014, 6-7). Tuotteiden ja hyödykkeiden runsauden maailmassa pelkät fyysiset tuotteet eivät kuitenkaan enää riitä kuluttajille. Kun aiemmin yritykset ovat tehneet liiketoimintaansa omista lähtökohdistaan ja vahvuuksistaan käsin ja keskittyneet sisäiseen tuotekehitykseen ja tuotteisiin, on toimintaa ja resursseja alettu suunnata palveluihin ja niiden asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Tuotekeskeinen toimintamalli ja -logiikka on siis saanut rinnalleen palveluajattelua korostavan mallin, palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service dominant logic) (Heinonen ym. 2010). Tuotekeskeisestä liiketoiminnasta onkin pikku hiljaa monissa yrityksissä siirrytty palveluihin keskittyvään toimintaan (Lusch ym. 2014, 5).

Palvelu käsitetään aineettomana hyödykkeenä, ja palvelulogiikan mukaan yrityksen tai organisaation perustarkoitus on palvella itseään palvelemalla muita (Lusch ym. 2014, 17). Tuotekeskeisessä liiketoiminnassa tuote ensin valmistetaan ja vasta sitten ostetaan ja käytetään. Siinä missä tuotekeskeisessä toiminnassa yritys ensin valmistaa tuotteen omista lähtökohdistaan ja käyttäjä käyttää sen, palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan konkreettista tai abstraktia palvelua tulisi muodostaa ja kehittää käyttäjän ehdoilla, yhteistyössä (Lusch ym. 2014, 21). Tuotannon asettamat vaatimukset ratkaistaan vasta jälkikäteen, eikä niiden tulisi antaa määritellä yrityksen tarjoamaa palvelua. Käyttäjien ja kuluttajien ymmärtäminen nousee siten aiempaa tärkeämmäksi, jotta voidaan varmistaa relevanttien palveluiden tarjoaminen. Tämän kehittämistyön kohdeyrityksen kontekstissa puhutaan lähtökohtaisesti kuitenkin fyysisistä tuotteista palvelun sijaan.

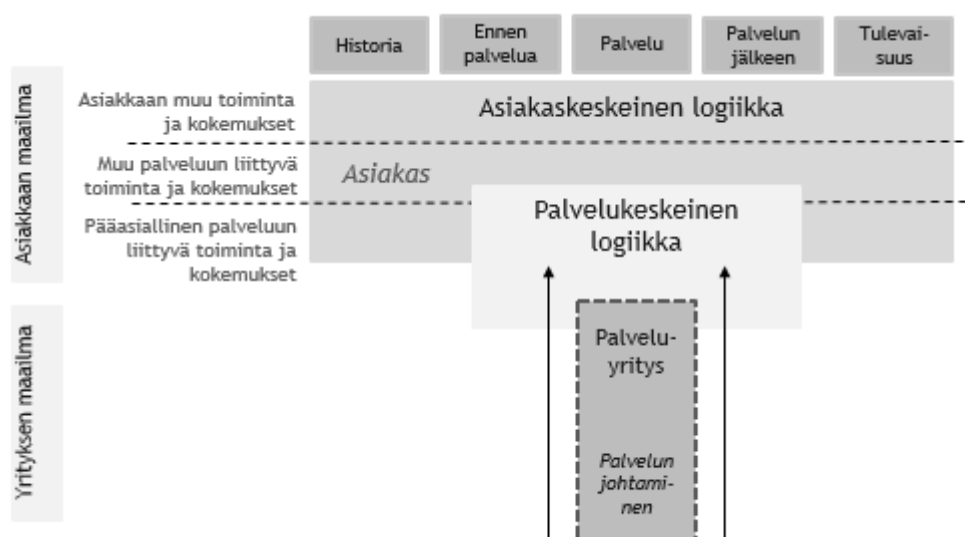
3.1.1 Palvelujen tuottamisesta asiakaskeskeisyyteen

Palveluajatteluun pohjautuvan liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa palvelua, josta asiakas sitä käyttäessään hyötyy. Toiminnan lähtökohta on asiakkaan itselleen muodostama arvo, jota yrityksen hallinnoima palvelu tukee ja fasilitoi (Heinonen ym. 2010, 89). Liiketoiminta voidaan edelleen jaotella erilaisiin malleihin, joista tässä luvussa käsitellään palvelukeskeistä logiikkaa ja asiakaskeskeistä logiikkaa. Palvelulogiikan eri mallit (service logic ja service dominant logic) pohjautuvat arvon muodostumiseen vuorovaikutuksessa syntyneen palvelun kautta, mutta niissä toiminnan keskiössä on edelleen vahvasti palvelua tarjoava yritys (Grönroos ym. 2014, 88). Näiden palveluliiketoiminnan mallien välillä on eroavaisuuksia muun muassa siinä, miten palvelu käsitetään, mikä on palvelun tarjoamisen tavoite sekä miten ja kenen ehdoilla arvon muodostaminen tapahtuu (Heinonen ym. 2010, 91).

Fyysisten tuotteiden sijaan palveluiden tarjoamiseen keskittymisellä on perustavaa laatua olevia vaikutuksia myös muun muassa yrityksen markkinointifunktioihin. Palveluliiketoiminta tarjoaa mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa ja luoda arvoa yhdessä heidän kanssaan. Yrityksellä on lisäksi suora vaikutusmahdollisuus kuluttajiin ja heidän arvon kokemukseensa. Nämä mahdollisuudet mullistavat yritysten markkinointitoimintoja kokonaisuudessaan, ja tekevät niistä kokonaisvaltaisen toimintamallin pelkän organisaation osan sijaan. Molemmat palveluliiketoiminnan logiikat tuovat kuluttajat lähemmäs yrityksen toimintaa, ja tämä muutos tarjoaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja tarjoaman kehittämiseksi. Palvelulogiikassa palvelun käsite on moniulotteinen, ja käsittää sekä palvelun että tuotteen eli ne ulottuvuudet, jotka mahdollistavat arvon syntymisen asiakkaalle. (Grönroos 2014, 84.)

Palvelukeskeisen logiikan mukaan palvelu on hallinnoitavissa oleva kokonaisuus, jolla on määritelty konsepti. Palvelun tavoitteena on arvon lisääminen, jota tapahtuu asiakkaan käyttäessä palvelua tai sen käytön jälkeen. Myös palvelun tarjoajalla on mahdollisuus saada osansa arvosta, jota syntyy, kun palvelua käytetään. Palvelun tarjoajalla on siis mahdollisuus olla mukana asiakkaan arvon muodostumisen prosessissa. Palvelukeskeisen ajattelumallin (SDL) mukaan palvelu on abstrakti käsite, jonka voidaan siten ajatella olevan enemmän kuin pelkkä vuorovaikutustilanne käyttäjän ja tarjoajan välillä. Palvelusta voikin muodostua arvoa asiakkaalle pidemmällä aikavälillä, myös ennen ja jälkeen varsinaista palvelukohtaamista. Vaikka tässä mallissa arvon muodostumista tukee ja ohjaa palvelun tarjoaja, on käyttäjällä mahdollisuus osallistua tarjoajan prosesseihin, ja siten luoda arvoa yhdessä palveluntarjoajan kanssa. (Heinonen ym. 2010, 90-91.)

Vaikka palveluliiketoimintalogiikan ajattelumallit ovatkin avartaneet näkemystä toiminnasta ja erityisesti palvelumarkkinoinnin roolista asiakaskeskeisyydessä, on näkemys kuitenkin edelleen jossain määrin tuotanto- ja yrityskeskeinen (Heinonen ym. 2009, 2). Palvelulogiikan mallien lisäksi voidaankin puhua asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikan mallista (customer dominant logic, CDL). Tässä ajattelutavassa kaiken keskiössä on palvelun ja sen lainalaisuuksien sijaan asiakas, kuluttaja. Kehittämisen lähtökohtana on tällöin kuluttajan tapa käyttää palveluita hyödykseen, sen sijaan että keskityttäisiin yrityksen tuottamiin palveluihin ja niiden optimoimiseen kuluttajaa hyödyttämään (Grönroos ym. 2014, 5). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tulisi keskittyä siihen, miten asiakkaat käyttävät palvelua saavuttaakseen omat tavoitteensa (Heinonen ym. 2009, 4). Katsontakanta on kuitenkin täysin eri. Asiakaskeskeisen logiikan rakentamiseksi tarvitaan vankkaa ymmärrystä kuluttajasta ja hänen tarpeistaan, jotta yritys voi muovata oman toimintansa sitä parhaiten hyödyttäväksi ja tukevaksi. Palveluntarjoajan tulisi siis olla tiiviisti mukana asiakkaansa elämässä ymmärtääkseen sitä syvällisesti.



Kuvio 5: Asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa kuvaava T-malli

Kuvio 5 esittää Heinosen ym. (2009, 5-6) mallin, jonka mukaan yritysten tulisi ankkuroitua tiiviisti asiakkaan maailmaan, ja sitä ymmärtämällä pyrkiä auttamaan asiakkaita saavuttamaan haluamansa ja tarvitsemansa. Tämän tulisi tapahtua asiakkaan tarpeet, asenteet ja elämänarvot huomioon ottaen. Yrityksen näkökulma asiakkaaseen ei siten rajoitu ainoastaan heidän palvelunsa käyttöön, vaan kattaa asiakkaan elintavat kokonaisuutena (Heinonen ym. 2009, 4). Oleellista on ymmärtää palvelun käyttämisen kautta muodostuvan arvon merkitys asiakkaalle.

3.1.2 Arvo - missä ja miten sitä syntyy

Palvelua käytettäessä syntyvä arvo on tärkeää asiakkaalle, ja sitä ei synny jos palvelua ei käytetä. Eri liiketoimintalogiikoiden määrittelyn yksi keskeisistä eroista on se, miten ja missä palvelusta syntyy arvoa. Perinteisessä tuotanto- ja tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa on ajateltu arvon tulevan tuotetusta hyödykkeestä ja sen jakelusta asiakkaalle (Tynan 2014, 1059), ja että tuotteista syntyy vaihtoarvoa kun kuluttaja tekee hankinnan (Lusch ym. 2014, 6-7). Tämä hankintahetkellä saatu arvo alkaa vähentyä kun tuotetta käytetään (Lusch ym. 2014, 6-7). Palvelulogiikan mukaisessa toiminnassa keskiössä on palvelun käyttäjä ja palvelun käyttämisen kautta syntynyt arvo (Lusch ym. 2014, 6-7, 15). Toisin kuin tuotepohjaisessa liiketoiminnassa, palveluja käytettäessä niiden arvo kasvaa. Palveluliiketoiminnan logiikan mukaan yritys siis ei voi tuottaa arvoa, vaan kuluttaja tai käyttäjä muodostaa itselleen arvoa vuorovaikutuksessa, palvelua käyttäessään. Arvo onkin siis aina asiakkaan määrittämää, ja sen kokemus syntyy asiakkaasta itsestään (Grönroos 2008, 299).

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa arvon muodostaa palvelun käyttäjä, joka myös säätelee arvon muodostusta (Grönroos ym. 2014, 15). Arvoa siis syntyy tai on syntymättä palvelun tuottajan prosesseista huolimatta. Tällöin arvon syntymisessä korostuu erityisesti ajatus siitä, että palvelu on osa käyttäjän eli asiakkaan elämää, ja se tarjoaa siihen sopivia tai sitä helpottavia ratkaisuja. Arvon kokemukseen vaikuttavat sekä itse palvelun käytöstä välittömästi syntyvä hyöty, mutta sen lisäksi myös pidemmän aikavälin asiakassuhde, asiakkaan kokemus sekä muut yrityksen palvelut ja toiminnot (Heinonen ym. 2009, 6). Arvon syntyminen on siten kokonaisuudessaan pitkä ja jopa jatkuva prosessi.

Palvelun arvo syntyy asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa, jolloin voidaan puhua arvon yhteismuodostuksesta (co-creation of value). Palvelun tarjoaja siis mahdollistaa arvon syntymisen, ja asiakas muodostaa tai on muodostamatta arvoa. Kun kokemus ja arvon syntyminen lähtee asiakkaasta, on jokaisen asiakkaan kokemus arvosta erilainen (Cova ym. 2011, 233). Kun asiakkaan rooli arvon muodostamisessa korostuu, muuttuu asiakkaan rooli väistämättä myös aktiivisemmaksi (Cova ym. 2011, 234). Arvon luominen ei kuitenkaan ole selvärajainen prosessi, ja vaikka usein puhutaan nimenomaan ”luomisesta” ei tapahtuma kuitenkaan ole yhtä tietoinen ja harkittu kuin termi antaa ymmärtää (Grönroos 2011, 282). Luomisen sijaan voitaisiinkin siis puhua esimerkiksi arvon ilmaantumisesta (emerge) palvelua käytettäessä (Korkman 2006). Tätä ajattelua tukee myös Voiman ym. (2010, 6) näkemys, jonka mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon muodostuminen voi olla jopa passiivista toimintaa, josta asiakas ei ole välttämättä edes tietoinen.

Palveluiden konseptoinnissa syntyvää oletettua arvoa voidaan havainnollistaa kiteyttämällä se arvolupaukseksi, joka systemaattisesti käytettynä työkaluna voi tarjota hedelmällisen lähtökohdan innovaatioille (Lindic & Da Silva 2011, 1704). Arvolupaus voi rakentua tuotteen

tai palvelun kuluttajille tarjoamista hyödyistä tai eduista, tarjoaman erilaisuudesta tai parhaimmassa tapauksessa merkityksellisyydestä (Anderson ym. 2006, 92-93). Arvolupauksen sisältöjä ja muotoja on monenlaisia, mutta oikein kiteytettynä arvolupaus voi ohjata yrityksen toimintaa systemaattisesti siihen suuntaan, joka kuluttajalle on kaikkein relevantein (Anderson ym. 2006, 92). Merkityksellisen arvolupauksen laatiminen vaatii syvällistä asiakkaan tai kuluttajan ymmärtämistä, mutta vaivannäkö palkitaan, kun hyvin tehty pohjatyö lopulta helpottaa resurssien allokoimista, kehitystyötä ja siten sujuvoittaa kehitysprosesseja.

3.1.3 Ihmiskeskeisyys ja empatian rooli

Empatialla tarkoitetaan syvää ymmärrystä siitä, miten kehitettävien palveluiden tai tuotteiden käyttäjät elävät ja millaisia ongelmia he mahdollisesti kohtaavat arjessaan. Tällaisen syvällisen ymmärryksen kerryttäminen ennen uusien konseptien suunnittelua auttaa luomaan tarkoituksenmukaisia, mutta mahdollisesti myös käänteentekeviä ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. (IDEO 2011, 89.) Empatian avulla muotoilusta ja kehittämisestä tehdään asiakaskeksien sijaan ihmiskeskeistä (Vassallo 2016, 85).

Myöhemmissä luvuissa käsitellään tarkemmin muotoiluajattelun käsitettä, jossa empatialla on keskeinen rooli (Olsen 2015, 182). Vain todella asettumalla asiakkaan asemaan on mahdollista ymmärtää tämän elämää ja tarpeita. Empatiaa voi harjoittaa esimerkiksi syventyvin menetelmin, joissa tarkkaillaan, koetaan ja heittäydytään itse siihen maailmaan, jossa toinen ihminen elää (Olsen 2015, 183). Muotoilutoimisto IDEOn mukaan (2011, 92) suurin vaikuttavuus saadaan kun koko tiimi heittäytyy yhdessä kokemaan asiakkaan maailmaa ja jakaa tämän oppimiskokemuksen. Yhteyden löytäminen kehittäjien ja kuluttajien välillä on kriittistä, sillä sen avulla yrityksillä on suuremmat mahdollisuudet menestyä. Ymmärrystä, intuitiota ja empatiaa voidaan hyödyntää kollektiivisesti, ja kun yrityksen sisällä kehitetään yhteistä empatia-ajattelua, helpottuu ja nopeutuu uusien mahdollisuuksien ja nousevien trendien havaitseminen ympäristöstä. (Patnaik 2014, 6.)

Liialla empatialla voi kuitenkin olla myös kääntöpuolensa, ja ihmiskeskeisestä eläytymistä ja ymmärrystä pitäisi tukea yrityksen selkeällä visiolla. Vaikka asiakkaita ja käyttäjiä olisikin hyvä kuunnella tarkalla korvalla, on tärkeää myös muistaa, että pelkästään heidän tarpeitaan ja toiveitaan kuuntelemalla ei välttämättä päästä tuotekehityksessä riittävän innovatiiviselle tasolle. Siksi yritysten tulisi luottaa myös omaan toimialaosaamiseensa, ja tuoda oma näkemyksensä esiin kehitystyössään. Ihmiset eivät aina osaa pukea tarpeitaan sanoiksi, eivätkä välttämättä edes osaa kuvitella, mikä voisi olla mahdollista. (Vassallo 2016, 87.) Asiakaskeksien liiketoimintalogiikan mukaan asiakkaan kokemus on kuitenkin kaiken keskiössä (Grönroos ym. 2014, 5). Yrityksen olisikin hyvä löydä tasapaino näiden kahden välillä, ja ymmärtää eri näkökulmien väliset eroavaisuudet.

Teoreettisessa kontekstissa puhutaan usein käyttäjästä, asiakkaasta tai kuluttajasta, mutta on myös esitetty, että kaiken designin tulisi olla ihmiskeskeistä huolimatta siitä, mitä termiä kulloinkin on totuttu käyttämään. Kaiken takana on kuitenkin ihminen, ja se olisi muistettava myös palvelun tarjonnassa. Ihmiskeskeisyydellä kun voidaan palvelun käyttäjän lisäksi huomioida myös palvelun tarjoamiseen osallistuvat henkilöt eli kaikki ne, joihin kehittämistyössä tehdyillä päätöksillä on vaikutusta. (Townson 2017.)

3.1.4 Palvelusta kokemukseen

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvoa on monenlaista, ja sitä syntyy palvelun käytön eri vaiheissa (Voima ym. 2010, 7). Käyttöarvon lisäksi arvosta voidaan puhua laajempänä käsitteenä, joka tukee kokemuksellisuutta asiakkaan näkökulmasta (Voima ym. 2010, 7). Erityisesti fyysisten tuotteiden konseptoinnissa tulisi ottaa huomioon tämä monitahoisuus ja kietoa käyttöhetken lisäksi konseptiin mukaan asiakaskokemusta laajentavia tekijöitä myös ennen ja jälkeen varsinaisen käytön. Tuotteiden kohdalla haastavuus syntyykin siitä, miten tuotteista voidaan tehdä enemmän kuin pelkästään fyysisiä esineitä. Kokemusten on esitetty olevan erillinen lajinsa hyödykkeiden ja palveluiden rinnalla, vaikka aiemmin ne on luokiteltu yleisesti palveluiden yhteyteen (Pine & Gilmore 1999, 2).

Pinen ja Gilmoren (1999, 3) vertauksen mukaan kokemusten rakentamista voidaan ajatella yritysten lavastamana teatterina, josta asiakkaalle jää mieleenpainuva kokemus hänen käyttäessään yritysten tarjoamia ratkaisuja. Siinä, missä tuotteet ovat konkreettisia ja palvelu aineetonta, kokemuksellisuutta voidaan määrittää siitä jäävän muistijäljen avulla. Yritys, eli kokemusten rakentaja ja lavastaja voi siten yhdistää tarjoomansa kokemukselliseksi ratkaisuksi. Se, millainen kokemuksesta lopulta tulee, määrittyy kuitenkin yksilöllisesti kunkin asiakkaan kohdalla, asiakkaan itsensä toimesta. Kokemus voi kuitenkin olla myös jaettu, ja usein jakaminen onkin toivottua yhteisen muistijäljen jättämiseksi. (Pine & Gilmore 1999, 12.)

Brändin rooli kokemuksellisuuden rakentamisessa voi olla merkittävä, sillä innovatiivisella brändikokemuksella voidaan varmistaa tunne kokonaisvaltaisuudesta ja siten vahvistaa asiakkaan suhdetta brändiin (Lin 2015, 2254). Innovatiivisella kehittämisellä voidaan siis luoda kilpailuetua brändille (Lin 2015, 2258). Brändi onkin tärkeä osa kokemusten suunnittelua, ja sen konsepti sekä siihen liittyvät ominaisuudet luovat vankan pohjan kokemuksellisuudelle ja sen rakentamiselle (Newbury & Farnham 2013, 90).

Asiakkaat ja kuluttajat haluavat kokea konseptin taustalla olevan ajatuksen ja tarinan kokonaisvaltaisesti (Crucq-Toffolo & Knitel 2016, 70). Pakkauksen voidaan ajatella olevan

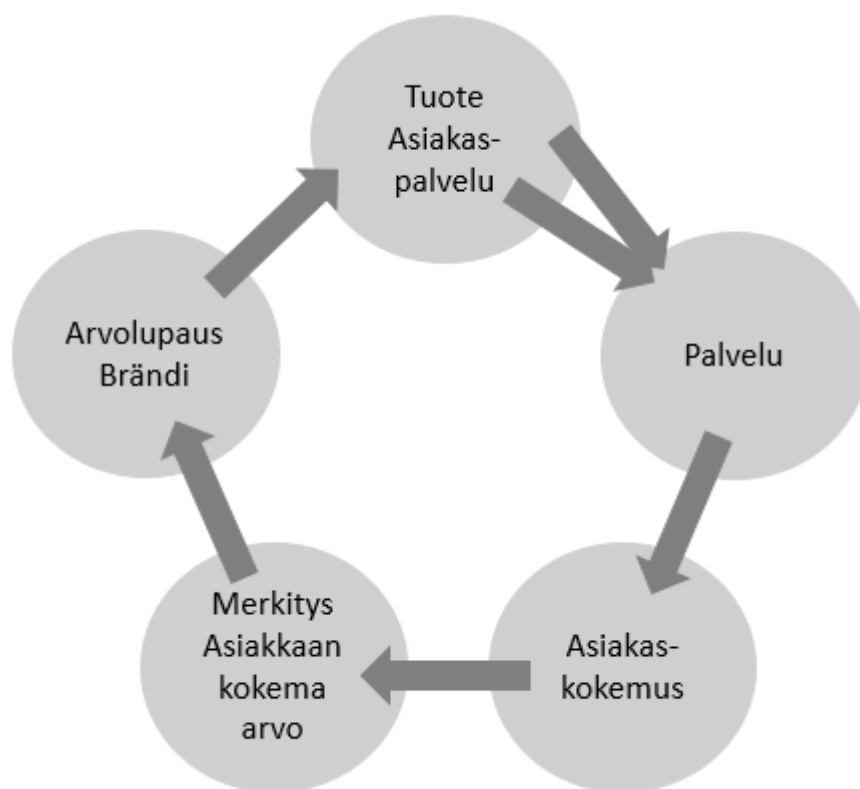
konseptuaalisen roolinsa kautta myös osa palveluympäristöä, ja sitä kautta vaikuttavan kuluttajan kokemukseen (Kauppinen-Räisänen 2015, 380). Tuotteiden ulkoasulla on siten tärkeä strateginen rooli kuluttajien tunteisiin vaikuttamisessa ja tarpeiden täyttämässä (Kauppinen-Räisänen 2015, 388). Tätä kokonaisvaltaista kokemuksellisuuden ja merkityksellisyyden kommunikoimista voidaan kutsua kokemusten suunnitteluksi (experience design) (Crucq-Toffolo & Knitel 2016, 70).

Kelley (2001, 195) mukaan lähes mikä tahansa palvelu, sen palvelullinen ja tuote-elementti voidaan kehittää paremmin suunnitelluksi, kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi. Tällöin kuluttaja ei enää ajattele pelkästään itse tuotetta tai sen hankintaa, vaan kaikki siihen liittyvä nivoutuu kokemukseksi ja fyysisestä tuotteestakin tulee lopulta kokemuksellisuuden ja merkityksellisyyden kautta palvelua. Kokemuksellisuuden huomioimisen ja suunnittelun voidaan katsoa olevan tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta tärkeitä ajatusmalleja. (Newbery & Farnham 2013, 8.)

”Concept thinking is a way of thinking to create symbolic value in a manner that allows consumers to undergo a meaningful experience” (Crucq-Toffolo & Knitel 2016, 70).

Palvelu- ja tuoteajattelu voidaan yhdistää ratkaisuiksi, joissa arvoa syntyy parhaimmillaan monilla tasoilla. Tällöin ei enää ole tarpeen tehdä eroa tuotteiden ja palveluiden käsitteille, vaan tärkeintä on tarjota uusia ratkaisuja arkipäivän ongelmiin tai erilaisiin tarpeisiin (Ruckenstein ym. 2011, 16). Tällaiset ratkaisut voivat syntyä joko kuluttajien tai käyttäjien itsensä toimesta lähes sattumalta, tai yritykset voivat edesauttaa niiden syntymistä suunnitelmallisesti (Newbery & Farnham 2013, 41). Parhaimmillaan tällaisten, osin jopa sattumanvaraisten ratkaisuiden syntyminen synnyttää lopulta kokonaan uudenlaista taloutta tai liiketoimintaa, josta yhtenä esimerkkinä voidaan mainita tarjoaman verkottumisen kautta syntynyt jakamistalous. Jakamistaloudessa on kyse hyödykkeiden vaihdosta tai yhteiskäytöstä, jonka uudet digitaaliset alustat mahdollistavat (Lahti & Selosmaa 2013, 106). Kokemuksellisuus, tuotteiden ja brändien rooli sekä palvelun merkitys sulautuvat tulevaisuudessa varmasti vielä enemmän yhteen, kun teknologia mahdollistaa mitä kekseliäämpiä malleja erilaisten ratkaisuiden synnyttämiseksi.

Tuotteen ja palvelun kokemuksellisuuden muodostuminen on esitetty tulkintana kuviossa 6. Tuotteen ja asiakaspalvelun yhdistyessä syntyy kokonaisvaltainen palvelu, josta puolestaan muodostuu asiakkaan kokemus. Asiakaskokemuksen kautta palvelu saa merkityksen, asiakkaan arvon kokemus syntyy. Tästä merkityksellisyydestä ja arvon kokemuksesta muodostuu lopulta arvolupaus ja brändi, joiden elementit olisi otettava huomioon tuotetta ja palvelua kehitettäessä.



Kuvio 6: Palvelun kehittämisen kokemuksellisuuden kehä

Kun nykykuluttajien arvostus fyysisiä hyödykkeitä kohtaan laskee (Korkman & Greene, 2017, 5), nousee kokemuksellisuuden kehittäminen yhä aiempaa tärkeämmäksi. Kokemusten suunnittelun avulla voidaan tarjota kuluttajalle tai käyttäjälle yhä parempia palvelukokemuksia sekä parantuneen käytettävyyden että uusien mahdollisuuksien avaamisen kautta (Newbery & Farnham 2013, 9). Kokemuksellisuuden kautta kuluttajien yhteyttä fyysisiin tuotteisiin ja hyödykkeisiin voidaan pidentää, ja kanssakäymisestä tulee parhaillaan jatkuvaa yksittäisen, irrallisen käyttötilanteen sijaan (Newbery & Farnham 2013, 9).

Tämän kehittämistyön kohteena olevan prosessimallin kehittämisen keskiössä on kokemuksellisuuden ajatus sekä näkökulma siitä, miten fyysisen tuotteen konseptoinnissa voidaan ottaa huomioon kuluttajien toiveet ja rakentaa niiden päälle kiinnostavia, moniulotteisia ratkaisuja ja brändejä. Innovaatiotoiminnan tavoitteena on lopulta pystyä luomaan sellaisia ratkaisuja, joiden parissa kuluttajat haluavat viihtyä ja olla vuorovaikutuksessa.

3.2 Näkökulmia innovaation käsitteeseen

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä innovaatiota teoreettisella tasolla ja määritellä aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet tämän työn osalta. Kuten jo aiemmissa luvuissa on todettu, kehittämistyön kohteena olevan organisaation tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa uusien tuotekonseptien eli innovaatioiden avulla. Lähtökohtana tälle kehitykselle on yrityksen innovaatiostrategia, joka ohjaa tuotekehityksen suuntaa ja antaa tulevaisuuden suuntaviivat innovaatiotoiminnalle. Näkökulma innovaatioihin on siis strateginen.

Uusilla innovaatioilla pyritään usein kilpailijoita parempaan tarjoomaan, mutta Markides (1997, 9-10) määrittelee strategisen innovaation olevan pikemminkin kokonaan eri säännöillä pelaamista. Jos yritys kykenee muuttamaan toimialansa konventioita ja toimintamalleja, on sillä paremmat mahdollisuudet menestyä kilpailijoitaan paremmin (Markides 1997, 10). Vaikka konventioita rikkovien toimintamallien löytäminen edellyttää riskinottoa ja jatkuvaa kokeilua, on yrityksen myös jatkuvasti analysoitava sitä, milloin sen toiminta menee liian kauas normeista (Kelley 2001, 250). Oikean innovatiivisuuden tason löytäminen ja innovaatioilla menestyminen on siis tasapainottelua uuden ja vanhan välillä.

Termi innovaatio voidaan määritellä monella tapaa, ja usein sana sisältää lupauksen jostain uudesta ja mullistavasta. Innovaation ja keksinnön käsitteet on kuitenkin syytä pitää erillään, ja innovaation seurauksena voikin syntyä tuotteiden ja palveluiden lisäksi esimerkiksi halvempi hintapiste, uusi toimintatapa tai peräti määritelmä uudeltaisesta kuluttajatarpeesta (Thota & Munir 2011, 138). Innovaation käsite sisältää laajimmillaan siis myös jo olemassa olevan tarjooman yhdistelemistä uudella tapaa, kuten jo markkinoilla olevan tuotteen lanseeraamisen uudelle markkinalle, olemassa olevan tarpeen tyydyttämisen uudella tuotteella tai uuden asiakaskunnan palvelemista jo aiemmin kehitetyllä teknologialla. Innovaation ei siis aina tarvitse olla käyttäytymistä tai markkinoita muokkaavaa (Robertson 2017, 11). Tällainen ajattelu tekee innovaation käsitteestä kontekstisidonnaisen, ja se mikä on yhdelle yritykselle heidän toiminnassaan uusi innovaatio, saattaa toisen yrityksen ajattelussa olla jo menneen talven lumia. Aiemmassa luvussa pohdittiin arvon käsitettä, ja Ruckensteinin ja kumppaneiden (2011, 14) mukaan innovaatioiden voidaan määritellä olevan myös uudeltaisen arvon muodostumista. Tämä määritelmä on lähinnä sitä, mitä innovaatioilla tämän kehittämistyön kontekstissa tarkoitetaan.

Bacon ja Butler (1998, 11) määrittelevät keksinnön ratkaisuna ongelmaan, ja innovaation puolestaan tämän keksinnön menestyneenä kaupallisena hyödyntämisenä. Kaksikko käyttää myös suunnitellun innovaation käsitettä (1998, 9-11), jolla tarkoitetaan innovaatioiden syntymiseen johtavien prosessien ja toimintamallien rakentamista ja ylläpitoa. Innovaatio voidaan nähdä myös prosessimaisena toiminnan johtamisena, jolloin prosessi sisältää kaikki

organisaation toiminnot (Trott 2012, 15). Jo vuonna 2008 julkaistussa Kansallisessa Innovaatiostrategiassa todettiin, että innovaation käsite on viime vuosina laajentunut aiemmasta ja kattaa jo muutakin kuin perinteisesti sen alle mielletyt teknologiset innovaatiot (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 2). Innovaatioiden määrittely ei sellaisenaan ole yksioikoista ja jokaisella organisaatiolla on oma, omiin lähtökohtiinsa pohjautuva tapa ne määritellä.

Palvelu- ja asiakaskesteisten liiketoimintamallien yleistyessä palveluinnovaatiot ovat nostaneet päätään, ja Chesbroughin (2011, 13) mukaan ne ovatkin selkeä ja kestävä tie ulos tuotekeskeisestä ajattelusta. Palveluinnovaatioille on keskeistä niiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta voidaan varmistaa ratkaisun sopivuus asiakkaiden maailmaan (Chesbrough 2011, 17). Palvelunäkökulmaan keskittyminen johtaa usein siihen, että yrityksen koko liiketoimintamalli ajautuu muutokseen (Chesbrough 2011, 26), ja keskiöön nousee yritysten omien toimintojen ja tuotannon sijaan asiakas ja hänen näkemyksensä siitä, mikä on arvokasta ja haluttavaa (Bettencourt 2010, 1). Bettencourt (2010, xix) korostaa palveluinnovaatioiden ja palveluiden kehittämisen välistä eroa. Palveluinnovaatiot kattavat uusien ja olemassa olevien palveluiden luomisen ja kehittämisen asiakkaan toiveisiin vastaten. Palveluiden kehittäminen taas kattaa kaikki ne aktiviteetit, joita palveluinnovaatioiden lanseeraaminen pitää sisällään. (Bettencourt 2010, xix.)

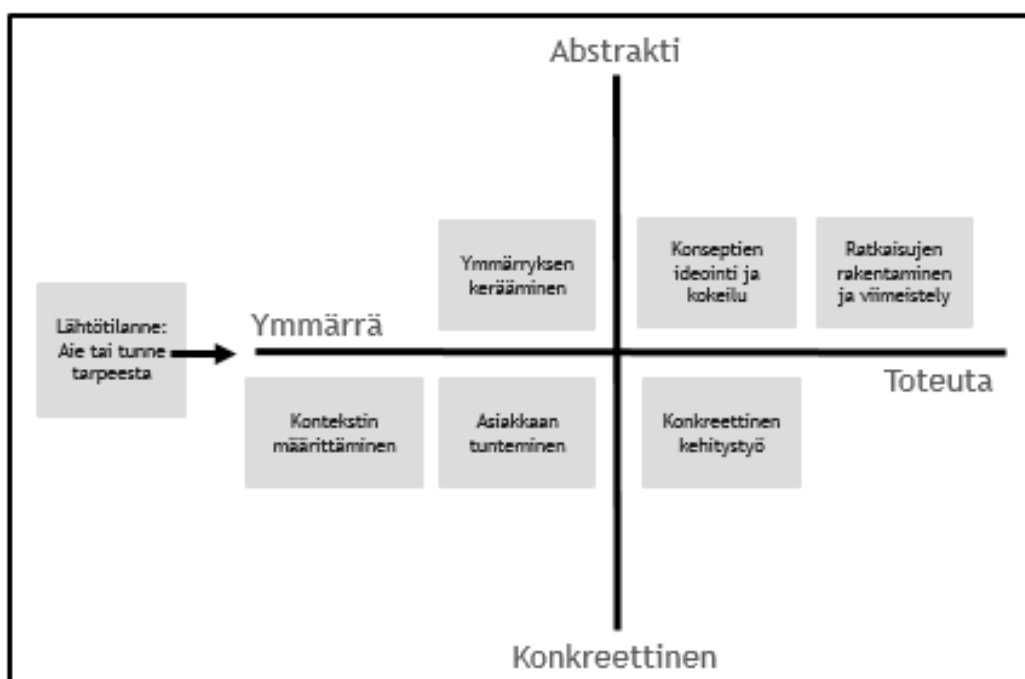
Innovaatioita on myös eri tasoisia, pienistä teknisistä parannuksista suuriin, markkinoita mullistaviin uutuuksiin. Vergantin (2009, 4) mukaan radikaali, mullistava innovaatio lähtee usein teknologisista saavutuksista, kun taas pienempiä parannuksia sisältävät innovaatiot ovat markkinoiden tarpeesta lähtöisin. Innovaatio voi olla myös muotoiluvetoista, joka Vergantin mukaan tarkoittaa uusien merkitysten luomista ja kommunikointia. Tällainen muotoiluvetoinen innovaatiotoiminta on tyypillistä esimerkiksi muotimaailmassa.

3.2.1 Innovaatioiden synty - suunnittelua vai sattumankauppaa

Kaikilla tuotekehitystä tekevilla yrityksillä ja organisaatioilla on yleensä erityisesti tähän toimintaan suunniteltu prosessi, joka ohjaa kehitystyön vaiheita, resurssien allokontia ja seuranta. Kun puhutaan innovaatioista, niitä ajatellaan kuitenkin usein enemmänkin onnekkaina sattumina kuin prosessoidun toiminnan aikaansaannoksia. Esimerkit, joita mullistavista innovaatioista käytetään, tukevat juuri tällaista ajattelua. Yritysmailma kuitenkin vaatii toimiakseen prosessinomaisuutta ja jatkumoa, mutta innovaatioita ja luovuutta ei voi pakottaa. Voiko innovaatiotoimintaa siis raamittaa niin, että jatkuvuus ja yritystoiminnan odotukset ja tarpeet täyttyvät samalla, kun kannustetaan luovuuteen ja iteratiiviseen prosessiin?

Bacon & Butler (1998, 9) vertaavat innovointia ja siihen liittyviä prosesseja lentokapteeniin: kapteeni ei lähde lentoon ennen kuin tietää määränpään, eikä ennen kuin tietää, että kone on lentokelpoinen ja siinä on tarpeeksi polttoainetta määränpään saavuttaakseen. Kapteenin tulee myös tuntee miehistönsä, ja luottaa siihen, että he pystyvät toimimaan myös yllättävissä tilanteissa. Kapteeni ja miehistö ottavat myös huomioon muun muassa turvallisuuden. Yhtä lailla innovaatiotoiminnassa täytyy tunnistaa lähtötilanne, mahdollinen ajatus lopputuloksesta, henkilöstö- ja muut resurssit sekä mahdolliset riskit. Kun nämä asiat huomioidaan prosessoidusti, jää luovuudelle silti sijaa vaikka tärkeimmät onnistumisen edellytykset onkin jo etukäteen tai matkan varrella pohdittu ja määritelty toimintaa ohjaaviksi raameiksi. (Bacon & Butler 1998, 9.)

Kumar (2009, 94) esittää, että suunniteltu innovaatio ei enää ole samalla tapaa ristiriitainen käsite kuin mitä aiemmin on ajateltu. Kumar korostaa, että innovointiin suunnitellut prosessit toimivat vain, jos niistä pidetään kurinalaisesti kiinni. Kun prosessi on tarkoituksenmukainen ja hyvin valmisteltu, syntyy siitä menestyviä innovaatioita, mutta tähän tarvitaan erilaisia menetelmiä, viitekehyksiä ja työkaluja. Näiden avulla eri organisaation osista yhteen kootut, erilaista osaamista edustavat yksilöt saadaan toimimaan tiiminä uusien innovaatioiden kehittämisessä. Kuviossa 7 esitelty Kumarin kehittämä prosessi koostuu seitsemästä vaiheesta, joissa huomioidaan lähtötilanne, konteksti, kuluttajat ja käyttäjät sekä heistä kerätty ymmärrys, rakennetaan konseptit, kehitetään niitä edelleen ja lopulta tuotetaan lopullinen versio tuotteesta tai palvelusta. Nämä vaiheet vaihtelevat tekemisen ja ymmärtämisen sekä konkreettisen ja abstraktin välillä, ja siirtymä näiden ulottuvuuksien välillä ei ole lineaarinen. (Kumar 2009, 94-100.) Prosessi on siis hyvin samankaltainen, kuin esimerkiksi se palvelumuotoiluprosessi, jota tämänkin kehittämistyön kuluessa hyödynnetään.



Kuvio 7: Kumarin seitsenvaiheinen innovaatioprosessi

Innovaatiotoiminnan alkupäästä syntyneiden tai muissa yhteyksissä tuotettujen ideoiden konseptointi on innovaatioiden alkulähde (Trott 2012, 15). Näiden ideoiden tuottamiseen ja keräämiseen tulisikin siksi keskittyä ja järjestää yrityksen toiminnot niin, että ideoita voidaan tuottaa organisoidusti. Van Der Ende kutsuu tätä ideoiden tuottamisen vaihetta front-end -vaiheeksi. Kun innovaatioiden johtaminen ylipäättään on tasapainoilua luovan ja stimuloivan kulttuurin ylläpitämisen ja selkeän fokuksen määrittämisen välillä, nousee front end -vaiheen strateginen merkitys yrityksen onnistumisen kannalta suureksi. Front end -vaiheessa tarvitaan ideoiden osalta sekä määrää että laatua, ja molempien tuottaminen vaatii prosessimaista johtamista ja suunnitelmallisuutta. (Van Den Ende ym. 2015, 482.)

Onnistuneen konseptin ytimessä on sen merkityksellisyys, joka saa kuluttajat kokemaan konseptin omakseen. Monet yritykset ajattelevat merkitysten luomisen olevan markkinointi- ja viestintäorganisaatioiden, ei tuotekehityksen työtä (Verganti 2009, 20). Huolellisella ja syvällisellä ymmärryksellä perustuvalla alkupään konseptoinnilla pystytään kuitenkin rakentamaan uusille tuotteille merkityksiä alusta asti ja siten luomaan yhtenäinen konsepti, jonka tarjoama merkityksellisyys ei vielä ole kilpailijoiden valikoimissa. Siten innovaatioprosessin tärkeimmäksi osaksi voidaan katsoa alkuvaiheen ideointi ja konseptointi eli front-end, jossa uudet mahdollisuudet määritellään ja edelleen muokataan kuluttajalle merkityksellisiksi konsepteiksi. (Pichyangkul ym. 2012, 121.) Tutkimusten mukaan yritykset voivat parantaa prosessin myötä syntyneiden konseptien arvoa ja menestystä suunnittelemalla ja johtamalla front-end -prosessia tehokkaasti (Pichyangkul ym. 2012, 121).

Front-end -innovaatioprosessin voidaan ajatella koostuvan ideoinnista, parhaiden ideoiden valinnasta ja näiden edelleen konseptoisimisesta, ja nämä vaiheet luovat siten perustan myöhemmälle tuotekehitysprosessille (Alam 2006, 470) ja siinä tehtäville valinnoille. Jotta alkupään vaiheet voisivat johtaa prosessia ja siinä tehtäviä valintoja myös prosessin myöhemmissä vaiheissa, on niiden dokumentoiminen tärkeää. Prosessimaisuus on tässä hyödyksi, sillä ymmärryksen, ideoiden ja konseptien dokumentointi syntyy prosessimaisessa mallissa kiinteänä osana työskentelyä. Dokumentointiin voidaan käyttää erilaisia työkaluja, esimerkkinä kuvion 8 työkalut, jotka Kumar (2009) on valinnut tukemaan jo aiemmin esitellyn prosessimallinsa eri vaiheita.

Lähtötilanne: Aie tai tunne tarpeesta	Kontekstin määrittäminen	Asiakkaan tunteminen	Ymmärryksen kerääminen	Konseptien ideointi ja kokeilu	Konkreettinen kehitystyö	Ratkaisujen rakentaminen ja viimeistely
Trendikartta	Kontekstikarttoitus	Etnografia	Tiedon analysointi	Ymmärryksestä innovaatioon	Systematisointi	Strateginen eteneminen
Mahdollisuusalueet	Innovaatiokartoitus	Haastattelu	Kontekstin analysointi	Konseptin määrittely	Skenaariot	Briefaus
Innovaation tasot	Arvoverkko	Kokemuskartta	Kokemuskartta	Konseptikartta	Prototyypit	Taktinen suunnittelu
Tahtotila	Innovaatioarviointi	Asiakaskokeemukset	Simulaatiot	Konseptoinnin johtaminen	Prototyyppien arviointi	Business case
	Kilpailukenttä		Muu analytiikka		Liiketoiminnan kuvaus	

Kuvio 8: Kumarin Innovaatioprosessin työkalupakki

Vaikka usein ajatellaan innovoinnin olevan luovaa, rajoista vapaana olevaa toimintaa, voidaan toisen ääripään mukaan todeta, että vasta kun innovaatioita tuotetaan oikealla tavalla, voidaan varmistaa lopputuotoksen laatu. Innovaatiotoimintaa ohjaamaan tarvitaan siten suoraviivainen, mutta tarpeeksi yksityiskohtainen prosessi. Clayton Christensenin Job To Be Done -ajattelumalli edustaa tätä prosessimaista lähestymistapaa. Sen keskiössä on kuluttajaymmärrys, jonka pohjalta voidaan johtaa suuret suuntaviivat ideoinnin taustalle. Syntyneiden ideoiden ja edistettävien aihoiden arvottaminen on tärkeää, ja ideoiden arviointikriteeristön luominen onkin olennainen osa prosessia. (Wunker ym. 2017, 2.)

3.2.2 Innovaatio lähtee ihmisistä

Innovaatiotoiminnan syntyyn ja ylläpitämiseen tarvitaan tietynlaiset olosuhteet, joista luovan kulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä tarkastellaan tarkemmin tässä luvussa. Kulttuurin lisäksi yrityksen muut resurssit, osaaminen ja avarakatseisuus ovat avainasemassa innovaatiotoiminnan mahdollistajina.

Innovaatio syntyy ihmisistä, ja kannustaminen ideoiden esiin tuomiseen ja kehittämiseen on tärkeä osa innovaatiotoimintaa yritystä (Kelley 2006, 6). Innovaatiotoiminnot voidaan järjestää tiimeiksi, mutta usein on hedelmällistä osallistaa koko organisaatio mukaan ideoimaan ja kokeilemaan. Nimettyjen, innovaatioista vastaavien tiimien lisäksi uuden kehittämiseen voidaan luoda erillisiä ja muuttuvia, monialaisia tiimejä. Yrityksen työntekijöillä tulisi olla tunne siitä, että jokaisen panoksella on merkitystä yrityksen tarjoomaan, ja heidän tulisi olla osallistettuna innovaatiotoimintaan osana jokapäiväisiä työtehtäviään. (Kumar 2009, 94.)

Kelley (2006, 6-7) mukaan innovaatioiden synnyssä tärkeä rooli on tiimillä, jonka jäsenillä on erilainen tausta ja suhtautuminen kehittämiseen. Erilaisilla kyvykkyyksillä ja osaamisalueilla varustetut työntekijät tulisi tuoda yhteen, jotta prosessista ja näkökulmasta saadaan kattava (Kumar 2009, 94). Tällaisen toiminnan käynnistäminen ei aina ole helppoa, mutta pienet askeleet vievät vähä vähältä eteenpäin sekä rakentavat ja ylläpitävät kasvavaa innovaatiokulttuuria. Jotta monialaiset tiimit saadaan toimimaan hyvin yhdessä, tulisi tavoitteen ja toimintaedellytysten olla selkeitä ja pragmaattisia. Prosessimuotoinen, hyvin johdettu innovaatiokulttuuri voi edesauttaa yhteisen toimintakulttuurin rakentumista. (Kumar 2009, 94.)

Yksilöiden osaaminen ja motivaatio on tärkeää, mutta yhtä lailla kriittistä on tarkastella sitä, onko organisaatiolla kokonaisuutena valmiuksia innovointiin ja innovatiivisen kulttuurin ylläpitämiseen. Tähän valmiuteen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit, olemassa olevat prosessit ja yrityksen arvot. (Christensen 2007, 193-197.) Näistä elementeistä voidaankin katsoa muodostuvan kolmikantainen viitekehys ylläpitävien ja disruptiivisten innovaatioiden suhteen onnistuvien yritysten tarkasteluun (Christensen 2007, 199). Innovaatioitoiminnan mahdollistaminen asettaa valtavaa painetta myös yrityksen johdolle. Luovan, ideointiin ja innovointiin kannustavan yrityskulttuurin ylläpitoon tarvitaan toimialasta riippumatta luovapiirteisiä johtajia, joilla on näkemystä ja mahdollisuuksia uusien toimintamallien vaalimiseen (Uusi-Kakkuri 2017, 48).

3.2.3 Yhteiskehittäminen osana prosesseja

Monet suuret yritykset ovat aivan viime vuosina heränneet yhteiskehittämisen ja avoimen innovaation käsitteeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Tätä lukua kirjoitettaessa Fazer on juuri julkistanut ohjelman avoimen innovaatioalustan ja -yhteisön kehittämisestä ruokatoimialalle (Markkinointi & Mainonta 2017). Tarkoituksena on luoda alalle toimintamalli, joka mahdollistaa eri toimijoiden yhteen liittymisen uusien tuotteiden ja palveluiden rakentamiseksi. Yhdessä kehittämisellä ja avoimella osaamisen ja ideoiden jakamisella voidaan tuoda läpinäkyvyyttä kehitystoimintaan.

Yhteiskehittämisellä voidaan tarkoittaa sekä kuluttajien että muiden sidosryhmien osallistamista kehitysprosessiin. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa asiakasymmärryksen tuominen mukaan kehittämistyöhön on välttämätöntä, ja siksi asiakkaiden osallistaminen projektiin sen eri vaiheissa on luontevaa. Yhteiskehittämisen prosessit vaativat kuitenkin tarkkuutta ja suunnitelmallisuutta, jotta niistä saataisiin paras hyöty irti. Erityisen tärkeää on määritellä, millaisia henkilöitä prosessiin osallistetaan, ja keiden kanssa yhteiskehittämistä tehdään.

Vaikka kuluttajien ja käyttäjien osallistaminen tavalla tai toisella kehittämistyöhön on usein luonteva osa kehittämisprojekteja, on markkinoita mullistavia innovaatioita tavoiteltaessa asiakaskeskeistä lähestymistä katsottu jopa jarruttavaksi. Tavalliset kuluttajat eivät välttämättä osaa sanoittaa haluamaansa, tai ajatella millaiset ratkaisut olisivat ylipäättään mahdollisia. Yritysten tulisiikin tällaisissa tapauksissa pyrkiä tekemään palvelua houkuttelevaksi, ja hyödyntää kuluttajaymmärrystä sopivan ratkaisun kehittämiseksi. Erityisesti merkityksille rakentuvia innovaatioita rakentaessa kuluttajien voi olla vaikea määritellä toiveitaan, jolloin yritysten tulisi varmistua siitä, että merkityksellisyys toteutuu kuluttajille relevantilla tavalla. Tällaisissa tilanteissa ei kehittämistyöhön välttämättä tarvitse lähteä puhtaalta pöydältä, vaan olemassa olevan tarjooman parantelukin saattaa riittää tuomaan uusia merkityksiä kuluttajille. Kuluttajien ymmärtäminen on kuitenkin myös merkityksille pohjautuvissa innovaatioissa kaiken keskiössä, ja heiltä kerätty ymmärrys on välttämätöntä vaikka varsinaista kehittämistä ei tehtäisikään yhdessä. (Verganti 2009, 10.)

Kuten edellä todettiin, innovatiiviseen kehitykseen ei välttämättä aina saada vastauksia tai ideoita suoraan kuluttajilta. Masonin ym. (2015, 61) mukaan on kuitenkin mahdollista kyetä ennakoimaan kuluttajien tulevia haluja ja tarpeita seuraamalla trendejä ja muiden yritysten toimintaa. Innovaatiotoiminnan voidaan ajatella parhaimmillaan olevan nimenomaan kuluttajakeskeistä, mutta ei kuluttajavetoista, sillä kuluttajavetoisena innovoinnista tulee herkästi reaktiivista. Kuluttajat peilaavat herkästi toiveitaan nykytarjoomaan, eikä pitkän tähtäimen kehittämistyö siten välttämättä hyödy riittävästi puhtaasti kuluttajakeskeisestä toiminnasta (Pichyangkul et al. 2012, 121). Kuluttajakeskeinen yritys pystyy kuitenkin reagoimaan havaitsemiinsa muutoksiin oman liiketoimintaosaamisensa puitteissa, pitäen kuitenkin kuluttajan tiiviisti mielessä ja rakentaen omaa tarjoomaansa kuluttajan lähtökohdista käsin. (Mason ym. 2015, 61.)

Kuluttajaempatian ja asiakkaan maailmaan tutustumisen rinnalle kuuluu kiinteästi myös aikaisempien tottumusten ja kokemusten ymmärtäminen. Hannon (2008, 61) puhuu konseptuaalisista malleista ja kontingenssista. Kuluttajilla on aina olemassa jonkinlainen aiempaan kokemukseen perustuva kuva siitä miten tuotteen tai palvelun pitäisi toimia, ja tätä mallia on vaikea muuttaa jos uusi tarjooma on täysin ristiriidassa vanhan kanssa. Siksi

onkin erittäin hyödyllistä tuntea nämä vanhat ajatusmallit ja rakentaa uutta niiden pohjalle (Hannon 2008, 61).

Muotoiluvetoisessa innovaatioajattelussa yritykset ottavat vieläkin laajemman näkökulman kuluttajien elämään. Tällöin tarkastellaan maailmaa muun muassa elämäntapojen, niiden muutosten ja teknologisen ilmapiirin kautta. Yritykset toimivat ikään kuin tulkkeina siihen, miten kuluttajien tottumukset, elämänarvot ja asenteet saattaisivat tulevaisuudessa muuttua, ja kehittävät tuotteita tämän ymmärryksen perusteella. Tällöin yritykset eivät pelkästään seuraa jo olemassa olevia trendejä, vaan pyrkivät myös luomaan niitä ja siten myös muokkaamaan kuluttajien kokemusta maailmasta omalla toiminnallaan. Esimerkkejä tällaista ajattelua soveltavista toimialoista ovat lähes kaikki muotoilua perinteisesti hyödyntävät toimialat kuten sisustus- ja muotiala, mutta myös esimerkiksi elintarviketuottajat voisivat hyötyä ajattelusta. Tällöin sen sijaan, että tarkkaillaan sitä, miten tuotetta käytetään ja/tai keskustellaan käytöstä kuluttajien kanssa, pohditaankin, millaisia merkityksiä kuluttajat etsivät tullessaan kotiin ja valmistaessaan illallista. (Verganti 2009, 11-12.) Jotta tällaiseen syvälliseen ymmärrykseen päästäisiin käsiksi, on kuluttajien ja asiakkaiden osallistaminen prosesseihin tavalla tai toisella lähes välttämätöntä.

Muotoiluvetoisessa innovaatioajattelussa ajatellaan, että arvokkaimpia kehittäjiä ovat parhaiten merkityksiä tulkitsevat henkilöt. Yhteistyö on pikemminkin suljettua, ja nämä parhaat ja siten myös arvokkaimmat ”tulkit” halutaan pitää eksklusiivisesti yrityksen palveluksessa välttämällä sitä, että kilpailijat voisivat kopioida tulkinnot merkityksistä. Parhaimmat tulkit voivat olla yrityksen sisäisiä resursseja, mutta myös ulkoisia yhteistyökumppaneita. Innovaatiotoiminnasta tulee tällaisessa mallissa yhä enemmän ihmisuhteisiin perustuvaa toimintaa, sillä parhaista tulkitsijoista halutaan pitää kiinni, ja heille halutaan tarjota mahdollisuus ja vapaus käyttää osaamistaan. (Verganti 2009, 14.) Vastaavasti kuluttajia osallistettaessa on keskeistä löytää kehitystyöhön mukaan sellaiset henkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa kehittämisen tueksi. Tällöin voidaan turvautua esimerkiksi äärimmäisen lojaaleihin kuluttajiin tai aktiivikäyttäjiin. (Pichyangkul et al. 2012, 126.)

3.3 Muotoiluajattelu innovaatiokulttuurin syntymisen tukena

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella muotoiluajattelua (design thinking) käsitteenä sekä sen mahdollisuuksia innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Muotoiluajattelun voidaan sanoa mahdollistavan strategisten innovaatioiden synnyn (Mootee 2013, 16), joten sillä on luonteva yhteys tämän kehittämistyön kontekstiin.

Luovan, innovaatioiden syntyminen mahdollistavan organisaatiokulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen ei ole itsestään selvyyttä. Erityisesti tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen siirryttäessä uudenlaisen kulttuurin rakentaminen on ehdoton edellytys kuluttajia kiinnostavien konseptien ja lopulta palveluiden ja tuotteiden synnystä. Muotoiluajattelu on toimintatapa, joka tarjoaa mallin uudenlaisen, luovaan ajatteluun ja epämääräisyyden sietämiseen kannustavaan yrityskulttuuriin ja toimintaympäristön rakentamiseen. Innovaatiotoiminnan johtamisessa on kyse muustakin kuin uutuuksien suunnittelusta ja tuotekehitysprosessin hallinnasta. Se vaatii mielikuvitusta, organisointia, näkemystä ja uudenlaiseen kilpailuun varustautumista. (Mootee 2013, 16.) Näihin tarpeisiin voidaan vastata tuomalla yrityskulttuuriin muotoiluajattelua.

Vaikka muotoilu (design) terminä onkin jo vanha ja paljon käytetty, on muotoiluajattelun käsite alkanut herättää kiinnostusta liiketoiminnassa kunnolla vasta viime vuosina. Tschimmelin (2012) mukaan muotoiluajattelu terminä on merkki siitä, että tietoisuus perinteisten muotoilijoiden työtavoista ja ajattelumalleista ja erityisesti niiden hyödyntämisessä liiketoiminnan kehittämisessä on kasvanut. Ajatus on mielenkiintoinen, sillä se ei lähtökohtaisesti rajaa muotoiluajattelua mihinkään tiettyyn kulmaukseen tai sido siihen tietynlaisia metodeja, vaan tekee siitä mielentilan. Tämän määritelmän perusteella muotoiluajattelu voikin siis olla hyvin laaja-alaista ymmärrystä luovuudesta ja siihen liittyvästä kokeilemisen rohkeudesta.

Vergantin (2009, 22) mukaan muotoilun sen laajamittaisessa merkityksessä voidaan ajatella olevan vaiheessa, joka tekee käsitteen määrittelystä hankalaa. Muotoilun saralla ei siis vielä ole täysin vakiintunutta teoreettista termistöä tai määrittelyä, erityisesti kun puhutaan muotoilusta ja muotoiluajattelusta yritysten innovaatiostrategiaan vaikuttavina toimintamalleina. Verganti (2009) tiivistääkin muotoilun yhteen lauseeseen:

”Design is making sense of things”.

Yksi yleisen innovaatiotutkimuksen löydöksistä on, että ihmiset eivät osta tuotteita niiden itsensä vuoksi, vaan tekevät valinnat tuotteiden takana olevien merkitysten perusteella. Tuotteita käytetään funktionaalisiin tarkoituksiin, mutta myös emotionaalisista, psykologisista ja sosiokulttuurisista syistä. Yritysten tulisiikin siis päästä ajattelussaan tälle tasolle, ja tunnistaa ne merkitykset, joita kuluttajat tuotteille antavat. (Verganti 2009, 4.) Muotoiluajattelu on keino päästä lähemmäs näitä merkityksiä.

Yksinkertaisimmillaan muotoiluajattelulla tarkoitetaan sitä, että perinteisestä visuaalisesta muotoilusta tuttuja periaatteita ja toimintamalleja tuodaan mukaan yritystoimintaan ja palvelu- ja tuotekehitykseen. Muotoiluajattelun prosessit eivät ole suoraviivaisia, eikä sitä ole

myöskään käsitteen määrittely. Muotoiluajatteluun sisältyy kuitenkin ajatus käyttäjäkeskeisyydestä, empatiasta ja sen opettelusta, yhteisöllisestä ongelmanratkaisusta ja ratkaisukeskeisyydestä. Se on tasapainottelua muun muassa taiteen ja liiketoiminnan, kaaoksen ja järjestyksen, intuition ja logiikan sekä kontrollin ja vapauden välimaastossa. Muotoiluajattelu rohkaisee kokeelliseen toimintatapaan ja iteratiiviseen prosessiin, jossa suunnittelun kohteena olevaa tuotetta tai palvelua parannetaan jatkuvasti prosessissa kerätyn palautteen perusteella. (Mootee 2013, 29-32.)

Muotoiluajattelu eli Design Thinking on tapa ajatella ja jäsentää kuluttajan tarpeita, motivaatiota ja haasteita. Tim Brownin (2008, 85) mukaan tuotteiden, palveluiden ja muun tarjooman kehittämisen voi mullistaa ajattelemalla muotoilijan tavoin. Muotoiluajattelu vaatii ihmiskeskeistä tulkintaa, joka pohjautuu syvälliseen ymmärrykseen palvelun tai tuotteen loppukäyttäjistä (Brown 2008, 86). Tschimmel puolestaan kuvailee muotoiluajattelua innovaatiotoiminnan työkalupakkina (2012, 2), jonka avulla yritysten monialaiset tiimit voivat kehittää, visualisoida ja nopeuttaa luovia prosesseja. Nämä kaksi ajattelutapaa voidaan nivoa yhteen sekä määrittelemään muotoiluajattelun käsitteen että kuvailemaan sen sisältämiä prosesseja. Muotoiluajattelu helpottaa siirtymistä tuote- ja tuotantokeskeisestä ajattelusta arvolutapausten ja merkitysten luontiin. Muotoilu on kokonaisvaltainen, ihmiskeskeinen ja jopa sotkuinen prosessi, joka auttaa ratkomaan kaiken tason ongelmia (Vassallo 2016, 25). Muotoiluajattelun mukaisesti tärkeintä on ymmärtää käsillä olevien ideoiden ja konseptiaihoiden syvin olemus ongelmanratkaisijoina sekä se, ovatko nämä ideat toteuttamisen arvoisia ylipäättään (Vassallo 2016, 25).

Tschimmelin (2012) mukaan muotoiluluajattelu nojaa perinteisen muotoilijan (designer) kykyyn ja työtapaan tarkastella loppukäyttäjän tarpeita, olemassa olevia toteutusmahdollisuuksia sekä projektin tai liiketoiminnan asettamia rajoitteita. Tämä vaatii ajattelulta yhtä aikaa muun muassa empatiaa ja analyttisyyttä, emotionaalisten ja rationaalisten ulottuvuuksien hallintaa ja suunnitelmallisuutta sekä spontaaniutta sopivassa suhteessa. Kaikki nämä ominaisuudet voidaan tuoda myös muotoiluluajattelun käsitteeseen. Muotoiluajattelijan (Design Thinker) tuleekin tämän valossa olla ajattelun monilahjakkuus, joka kykenee hyppäämään saappaista toiseen ja tasapainottelemaan sekä kuluttajan tarpeiden että kaupallisuuden ja taloudellisten vaikutusten välillä. Lisäksi hyvän muotoiluajattelijan piirteisiin kuuluu optimismi ja ajatus siitä, että ongelmaan kuin ongelmaan on löydettävissä ainakin yksi mahdollinen ratkaisu (Brown 2008, 87). Tällainen laaja-alainen ajattelu ja empatiakyky mahdollistavat luovan kuluttajakeskeisen innovaatiotoiminnan. Asiakaskeskeisyys on usein yrityksen strateginen valinta, jonka tulisi näkyä laajasti sen puheessa ja toiminnassa. Innovaatiotoiminta on kaiken tämän keskiössä, ja voikin siten toimia yrityksen sisäisenä asiakaskeskeisyyden sanansaattajana ja esimerkkinä.

Kuten moniin muihinkin toimintamalleihin, liittyy muotoiluajatteluun valikoima erilaisia työkaluja ja työskentelytapoja. Visuaalisuudella on muotoiluajattelussa tärkeä rooli, ja visualisointeja käytetäänkin kuvaamaan eri asioita prosessin vaiheissa. Ajattelun ja ajatusten visualisoinnin tarkoituksena on auttaa selventämään ongelmaa ja kommunikoidaan siitä myös muille. (Tschimmel 2012.) Visualisoinnin lisäksi varhainen prototyyppien valmistus on tärkeä osa suunnitteluajattelun maailmaa. Prototyyppi auttaa testaamaan ideoitua konseptia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sen tulevilla loppukäyttäjillä, ja mahdollistaa myös muutosten tekemisen ennen mittavia investointeja. Brown (2008, 87) painottaa, ettei malleja kannata prototyyppittelyvaiheessa viedä liian pitkälle, vaan jättää takaportti sille, että testauksen seurauksena konsepteja ollaan vielä halukkaita muokkaamaan. Keskeneräisyyden sietäminen sekä jatkuva kehittyminen ja kehittäminen ovat siis myös tästä näkökulmasta muotoiluajattelun kulmakiviä.

Innovaatiotoimintaa voidaan lähestyä muotoilun kautta, jolloin merkityksellisyys rakentamisesta tulee tärkeä elementti kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Muotoilu ja muotoiluajattelu ovat erityisen toimivia lähestymistapoja näiden merkitysten innovoinnissa, ja siten muotoiluajattelu on avainasemassa, kun pyritään innovaatioihin, jotka muuttavat olemassa olevaa markkinaa. (Verganti 2009, 21.) Tschimmel näkee muotoiluajattelun laaja-alaisena ajattelutapana, jonka sisäistäminen johtaa muutokseen ja innovaatioihin, ja joka mahdollistaa prosessien, palvelujen ja jopa liiketoimintamallien suunnittelun (Tschimmel 2012, 1-2). Muotoiluajattelun prosessit voidaan nähdä myös tiimityöskentelymalleina, joiden tavoitteena on lopputuotteen kehittämisen lisäksi oppia jatkuvasti uutta (Brown 2008, 86). Muotoiluajattelu yhdistääkin visuaalisen toimintatavan liiketoimintaan, ja tämä mahdollistaa suurtenkin kokonaisuuksien kiteyttämisen ja visualisoinnin helposti hyödynnettävään muotoon.

Muotoiluajattelun avulla on mahdollista tarjota ratkaisuja, jotka ottavat huomioon kuluttajien emotionaaliset ja funktionaaliset tarpeet (Brown 2008, 92), ja näiden molempien täyttyminen johtaa lopulta kuluttajien rakastamiin brändeihin ja tuotteisiin, joilla on lojaali käyttäjäkunta. Tällainen brändiuskollisuus on nykymarkkinoilla arvokasta, ja usein mahdollistaa sen, että tuote kulkee jollain tapaa mukana kuluttajan arjessa. Kuluttajan arkipäivään mukaan pääsemisen ja jokapäiväisen elämän mukavammaksi tai helpommaksi tekemisen tulisikin olla yksi yritysten tärkeimmistä tavoitteista, erityisesti päivittäistavaroita valmistavissa yrityksissä.

Muotoiluajattelun strategisella hyödyntämisellä voi olla suuria vaikutuksia yritysten kykyyn innovoida. Euroopan Komission (2015) julkaiseman Innobarometerin mukaan 65 % muotoilun menetelmiä niiden laajamittaisessa merkityksessä käyttävistä yrityksistä on pystynyt rakentamaan innovatiivisia ratkaisuja, kun vastaava luku muilla toimintatavoilla operoivista

yrittäjistä oli 28 %. Vaikka muotoilun hyödyntämisellä on todettu olevan vaikutusta yritysten onnistumiseen innovaatiotoiminnan saralla, arvioi 38 % eurooppalaisista yrittäjistä, ettei hyödynnä muotoilua toiminnassaan lainkaan. Vain 13 % yrittäjistä vastaa muotoilun olevan keskeinen osa yrityksen toimintamallia. (European Commission 2015, 77.) Design Councilin jo vuonna 2007 tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että muotoilun hyödyntämisellä voidaan saavuttaa monia etuja, kuten liikevaihdon ja kilpailukykyyn kasvua, vähemmän hintakilpailupainetta, osakkeiden arvon nousua ja enemmän kyvykkyyttä luoda uusia menestyneitä tuotteita ja palveluita. Tutkimuksen mukaan muotoiluun panostaminen nähtiin tärkeäksi tulevaisuuden onnistumisten kannalta, ja se koettiin myös investoinniksi joka maksaa itsensä takaisin. (Design Council 2007, 8.)

Jos muotoiluajattelu määritellään ajatusmalliksi Tschimmelin (2012) ja Brownin (2008) tapaan, pitäisi sen olla teoriassa implementoitavissa mihin tahansa yritykseen. Yrityksen toimintatavasta ja kulttuurista riippuen innovaatiotoiminnan ja erityisesti suunnitteluajattelun periaatteiden mukaisen ajattelun tuominen yrityksen sisäisiin prosesseihin voi kuitenkin käytännössä olla vaikeaa ja vaatii paljon aikaa ja toimenpiteitä. Muotoiluajattelu vaatii toteutuakseen monialaisen tiimin, jossa muotoiluosaajat ovat kehittämisprojektissa mukana alusta asti (Brown 2008, 90).

4 Miten kaikki oikein tehtiin?

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen sekä siihen liittyvät menetelmät. Kehittämistyö on toteutettu mukaillen palvelumuotoilun prosessia ja hyödyntämällä siinä yleisesti käytettyjä työkaluja. Prosessi on siten lähtökohtaisesti iteratiivinen ja kokeileva, eikä suoraviivaisesti etenevä. Kehittämismenetelmät ja työkalut ovat kauttaaltaan laadullisia, ja niiden avulla pyritään syvälliseen ymmärrykseen asiakkaiden asenteista ja tunteista, sekä pyritään vastaamaan miksi ja miten -kysymyksiin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä näytteen pienuus (Curedale 2013, 36.), joten sen soveltaminen työyhteisön sisällä on mahdollista.

Kehittämistyön prosessissa on hyödynnetty laajasti erilaisia tietolähteitä ja osaamista, ja vaikka varsinainen käytännön työ tapahtuikin yrityksen sisäisin voimin osana päivittäistä työtä, on kehittämisen pohja ja reflektointi ankkuroitu teoriaperustaan. Näin projektia voidaankin kuvata tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa organisaation tarpeista noussutta kehittämistarvetta pyritään ratkomaan käytännön parannuksin ja uudenslaisin ratkaisuin (Ojasalo ym. 2014, 19). Tämä käytännönläheinen lähtökohta ohjaa vahvasti prosessin kulkua, ja sillä on siten myös vaikutusta projektin aikana käytettyihin menetelmiin (Ojasalo ym. 2014, 19). Nämä menetelmävalinnat ja niihin johtaneet olosuhteet on kuvattu tässä luvussa. Ojasalon ym. (2014, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu ideoinnista ja

päätyy useiden kehittelyvaiheiden jälkeen ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Prosessi on samankaltainen tässä kehittämistyössä hyödynnetyn palvelumuotoiluprosessin kanssa. Molemmissa prosesseissa korostuu toiminnallisuus (Ojasalo 2014, 19), mutta kehittämistyötä ohjaa kuitenkin myös tutkimuksellinen ote, joka korostaa järjestelmällisyyttä, analyyttisyyttä ja kriittisyyttä (Ojasalo ym. 2014, 20).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostetaan tehdyn työn dokumentointia esimerkiksi tulevaisuuden kehittämishankkeiden pohjaksi (Ojasalo ym. 2014, 20). Myös tämän kehittämistyön tavoitteiden kannalta on keskeistä dokumentoida yrityksessä jo oleva piilevä ymmärrys ja hiljainen tieto innovaatiotoiminnan ja siihen liittyvien prosessien, toimintamallien ja menetelmien osalta. Tutkimuksellinen kehittäminen voidaan dokumentoida projektimaisuutensa vuoksi projektiraportin muotoon, josta käy ilmi prosessin eteneminen, suunnitelmallisuus ja kokonaisuuden hallinta (Ojasalo ym. 2014, 20). Näin on toimittu myös tässä kehittämistyössä, ja tämä kappale kuvaakin projektin etenemisen ja kussakin työvaiheessa käytetyt menetelmät. Kehittämistyön varsinaiset tulokset on kuvattu luvussa 5.

Koska kehittämistyön kohteena on innovaatiotoiminta ja erityisesti siihen liittyvän toimintamallin kuvaus, on innovaatioteoria luonnollisesti vahvasti läsnä kehittämisessä. Toisaalta mukana kulkee myös jo aiemmin kuvailtu asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, joka tässä projektissa luo pohjan koko yrityksen toimintamallin suunnannäyttäjänä. Asiakaskeskeinen logiikka varmistaa sen, että innovaatiotoiminnan lähtökohdat ovat nimenomaan asiakkaassa ja kuluttajassa, hänen elämässään ja toiveissaan. Kohdeyrityksessä innovaatiotoiminnalla pyritään täyttämään juuri näitä toiveita.

4.1 Palvelumuotoilu kehittämisprosessin johtotähtenä

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tämän kehittämistyön prosessi nojautuu vahvasti palvelumuotoilun periaatteisiin ja prosessiin. Palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä suunnittelua, jossa prosessinomaisesti pyritään palvelun kehittämiseen erilaisten muotoiluajattelustakin tuttujen menetelmien avulla (Moritz 2005, 39).

Palvelumuotoiluprosessissa asiakaskeskeisyys on kaiken keskiössä ja lähtökohtana, ja kehittämistyössä hyödynnetäänkin aitoa asiakasymmärrystä, jonka perusteella on mahdollista suunnitella asiakkaan tarpeisiin vastavaa palvelua (Polaine 2013, 18). Palvelumuotoilun prosessien avulla kehitetään nimensä mukaisesti useimmiten palveluja, ja siitä on tässäkin kehitystyössä kyse: kehittää yrityksen sisäistä palvelua ihmisystävälliseksi ja koko yrityksen henkilöstöä hyödyttäväksi. Palvelumuotoilun lainalaisuuksien hyödyntäminen ja strateginen merkitys ovat kasvaneet Suomessa, mutta siitä huolimatta se on toimintamallina vielä alihyödynnetty (CGI 2017). Tässä kehittämistyössä on pyritty tuomaan

palvelumuotoiluajattelua mukaan yrityksen arkipäivään, ja siten myös kasvattaa ymmärrystä menetelmien mahdollisuuksista sisäisissä kehitysprojekteissa.

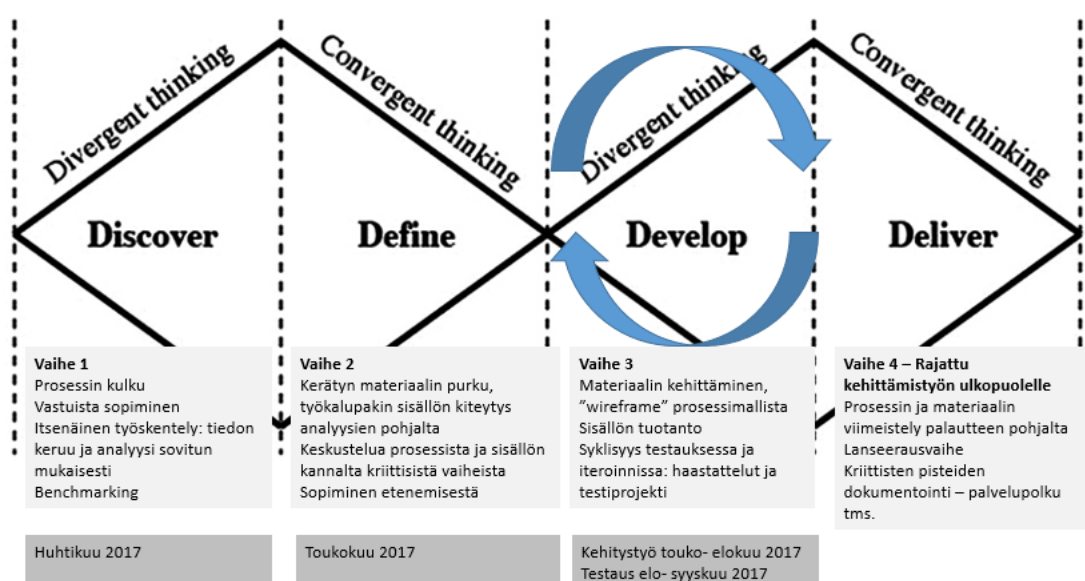
Palvelumuotoilu on poikkitieteellistä, minkä erityisvahvuutena on se, ettei sitä ole liian tiukasti määritelty. Sen sijaan se on kokoelma työkaluja ja metodeja, joita voidaan yhdistää eri tavoin ja kehittää edelleen erilaisiin tilanteisiin. Palvelumuotoilulle ominaista on myös ajattelu eri palvelun osien riippuvuuksista, jaksottaisuudesta ja sekvensseistä (Stickdorn 2011, 34). Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan usein myös muotoiluajattelusta (design thinking), joka viittaa perinteisen suunnittelijan tai muotoilijan kykyyn hahmottaa sekä asiakkaan tai kuluttajan tarpeita, tuotannon mahdollisuuksia ja rajoitteita sekä taloudellisia vaikutuksia. Tämä vaatii asettumista samanaikaisesti sekä kuluttajan että yrityksen asemaan, jolloin sekä analyttisyys ja liiketoimintaymmärrys että empatia ja ihmisläheisyys kohtaavat vahvasti. (Tschimmel 2012, 4.) Palvelumuotoilu käsitteenä ammentaa tältä perinteisestä muotoiluajattelusta, ja nojaa sen periaatteisiin, tuoden samat käytännöt ja vaatimukset myös esimerkiksi palveluiden ja toimintamallien suunnitteluun tuotteiden ja visuaalisten ilmeiden suunnittelun rinnalle. Palvelumuotoilun menetelmät tarjoavat yrityksille käytännönläheisiä malleja asiakasymmärryksen kartuttamiseen (Ojasalo ym. 2015, 313).

Palvelumuotoilun perinteessä ja prosesseissa yhdistyvät eri toimijat ja sidosryhmät, ja sen avulla suunnitteluprosessissa voidaan yhdistää kaikki palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen osallistuvat tahot (Moritz 2005, 45-47). Kokeilevat ja iteroivat kehittämismenetelmät osallistavat erityisesti palvelun loppukäyttäjiä prosessin joka vaiheessa. Palvelumuotoilua voidaankin kuvata systemaattisena lähestymistapana palveluiden kehittämiseen, jossa hyödynnetään samanaikaisesti sekä analyttistä että intuitiivista lähestymistapaa (Tuulaniemi 2016, 10). Tämän kehittämistyön kontekstissa palvelumuotoilun menetelmiä on hyödynnetty sekä kehittämistyön vaiheissa että sen lopputulemana syntyneen prosessimallin ja työkalupakin sisällöissä. Palvelumuotoilun voidaankin katsoa hyödyttävän organisaatiota sisäisesti, sillä sen käyttäminen muun muassa kehittää organisaation innovaatioprosessia ylipäättään, opettaa visuaalista ajattelutapaa ja antaa käytännön työkaluja muuhunkin kehittämistyöhön (Tuulaniemi 2016, 98).

Erilaisten palvelumuotoiluprosessien sisällöt ja termistöt vaihtelevat, mutta etenemisjärjestys on malleissa hyvin samankaltainen. Etenemisessä noudatetaan divergentin ja konvergentin työskentelyn vaiheita, joissa vuorotellen painotetaan näkökulman laajuutta sekä valintojen tekemistä ja tiivistämistä (Design Council 2015). Prosessimalleja on esitelty eri laajuisina, vaihdellen neljästä jopa seitsemään eri vaiheeseen, mutta vaiheiden määrästä huolimatta malleissa edetään yleisimmin eksploraation, ideoinnin ja reflektoinnin kautta konseptin implementointiin (Stickdorn 2011, 126). Yksi palvelumuotoilussa yleisesti käytetyistä prosessimalleista on tuplatimanttimalli. Tätä mallia on käytetty soveltaen myös tässä

raportissa kuvatun projektin läpiviennissä. Tuplatimanttimalli on yksinkertainen visuaalinen representaatio prosessista, joka sisältää neljä prosessivaihetta. Mallin visuaalinen ilme kommunikoi luontevasti divergenttien ja konvergenttien vaiheiden vaihteluita ja helpottaa siten prosessin hahmottamista. Näissä vaiheissa yksitellen sekä kerätään että analysoidaan tietoa, kehitetään kertyneen ymmärryksen pohjalta ratkaisuja ja testataan niitä ja lopulta tuotetaan varsinaisen kehitystyön tuloksena syntynyt konsepti tuotteeksi tai palveluksi. (Design Council 2015.)

Tässä kehittämistyössä tuplatimanttimallia sovellettiin siten, että ensimmäinen vaihe sisälsi työn sisällön määrittelyn, nykytilan kartoituksen ja olemassa olevan materiaalin kokoamisen sekä sen analysoinnin. Toisessa vaiheessa kerätty materiaali teemoiteltiin niin, että siitä saatiin kiteytettyä ensimmäinen versio innovaatioprosessista ja karkea malli työkalupakin sisällöstä. Kolmannessa vaiheessa prosessikuvauksen vaiheita tarkennettiin ja ensimmäiset työkalupakin sisällöt luotiin, sekä testattiin niiden toimivuutta käyttäjillä. Viimeinen vaihe eli lopullinen konseptointi ja lanseeraus ei kokonaisuudessaan sisälly tähän työhön. Kehittämishankkeen eteneminen on kiteytetty kuvioon 9.



Kuvio 9: Kehittämistyön vaiheet tuplatimanttimallia mukaillen

Vaikka kehittämistyön prosessin vaiheet seurasivatkin toisiaan kuvatussa järjestyksessä, oli prosessi kokonaisuudessaan hyvin iteratiivinen ja syklinen, ja osa vaiheista toteutui lopulta ajallisesti jopa päällekkäin. Kumarin (2013, 9) mukaan tämä on luoville prosesseille tyypillistä, ja se tulisi myös kehittämisprosesseja suunniteltaessa tiedostaa. Kun prosessin eri vaiheiden välissä ei ollut lopullisia päätöksiä vaativia aikatauluvaatimuksia, ei vaiheiden osittaisesta päällekkäisyydestä ollut haittaa etenemisen tai onnistumisen kannalta. Pikemminkin syklisyys tarjosi mahdollisuuden tehdä muutoksia silloin, kun se oli

kumuloituneen tiedon valossa paikallaan. Tärkeää oli kuitenkin säilyttää konvergentin ja divergentin ajattelun vaihtelu koko prosessin ajan, jotta voitiin varmistua siitä että jokaisessa vaiheessa tietoa oli kerätty tarpeeksi jatkojalostamisen laadukkuuden takaamiseksi. Tätä vaihtelua pyrittiin tukemaan edellä kuvatusti palvelumuotoiluprosessin menetelmiä hyödyntäen.

Palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin sisältyy perinteisesti useita eri metodeja, joista tässä työssä on hyödynnetty muun muassa erilaisia ideointi- ja tutkimusmenetelmiä, prototypointia ja ajattelua ohjaavia ja visualisoivia työkaluja. Nämä menetelmät esitellään kukin tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kehittämistyössä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät ja käytetyt työkalut on kiteytetty taulukkoon 1.

Proses- sin vaihe	Menetelmä	Osallistujat / tietolähteet	Tarkoitus	Tuotos	Työkalun / menetelmän valintaperuste
Ennen projek- tia	Empatiakartta	Innovaatiopääällikkö	Syventyä asiakkaan tilanteeseen ja ymmärtää lähtötilanne, tarpeet ja oletukset aiheesta käydyin keskustelun pohjalta	Asiakkaan näkökulmasta täytetty empatiakartta	Autta syventymään asiakkaan maailmaan, ohjaa kiteyttämään olennaiset keskustelusta
Vaihe 1	Benchmarking, työpöytä tutkimus	Innovaatiopääällikkö Sisäinen dokumentaatio, muiden yritysten julkaisema materiaali, tutkimustieto	Syventää ymmärrystä toimintakentästä, trendeistä ja muiden toimijoiden käytännöistä	Analyysi muiden toimijoiden toimintamalleista	Ulkopuolisen tiedon ja seurannan yhdistäminen sisäiseen ymmärrykseen, olemassa olevan tiedon tehokas ja analyttinen hyödyntäminen
	Teemahaastattelut 3 kpl (samankaltaisuus-kaavio)	Yhteistyökumppanin edustaja, Altian markkinointijohtaja, Innovaatiopääällikkö	Ymmärtää yrityksen osaamista ja innovaatiokulttuurin nykytilaa (myös ulkopuolisesta) näkökulmasta	Affinity diagram -menetelmällä analysoitu kuvaus tuloksista teemoittain	Syvällisen tiedon kerääminen mahdollista, tehokkaasti toteutettavissa työympäristössä
	Työpajat 2 kpl x 3 h (Brainstorming, brainwriting, samankaltaisuus-kaavio)	Altian Innovaatiotiimi (3 henkilöä)	Dokumentoida osaaminen, ymmärrys ja parhaat käytännöt aiemmista innovaatioprosesseista	Prosessivaiheittain teemoiteltu lista ideoista ja ajatuksista, jotka ovat tärkeitä prosessin ja työkalupakin rakentamisen kannalta	Työpajatyöskentelyllä saadaan osallistettua avainhenkilöt mukaan kehittämiseen. Ideointimenetelmät tukemassa sekä itsenäistä että yhteisöllistä ideointia. Teemoittelu nopea tapa käsitellä kertyneet ideat
Vaihe 2	Työpajat 4 kpl x 2 h (Brainstorming, brainwriting, samankaltaisuus-kaavio)	Altian Innovaatiotiimi (3 henkilöä)	Kiteyttää ensimmäisessä vaiheessa kerätty ymmärrys	Prosessimallin runko	Työpajatyöskentelyllä saadaan osallistettua avainhenkilöt mukaan kehittämiseen. Ideointimenetelmät tukemassa sekä itsenäistä että yhteisöllistä ideointia. Teemoittelu nopea tapa käsitellä kertyneet ideat
	Teemahaastattelut 7 kpl (Samankaltaisuus-kaavio)	Altian henkilökuntaa (7 henkilöä)	Syventää ymmärrystä yrityksen henkilökunnan kokemuksista, toiveista ja tarpeista innovaatiotyöpajojen osalta	Affinity diagram -menetelmällä analysoitu kuvaus tuloksista teemoittain	Syvällisen tiedon kerääminen mahdollista, tehokkaasti toteutettavissa työympäristössä
Vaihe 3	Testaus 4 + 11 kpl, (Teemahaastattelut, samankaltaisuus-kaavio)	Altian henkilökuntaa (15 henkilöä)	Ymmärtää työkalujen (sisäinen arviointi ja konseptointilomake) käytettävyyttä käyttäjän näkökulmasta	Kommentit ja ehdotukset työkalujen edelleen kehittämistä ja viimeistelyä varten Affinity diagram -menetelmällä analysoitu lista tuloksista	Syvällisen tiedon kerääminen mahdollista, tehokkaasti toteutettavissa työympäristössä
	Prosessin testaus (mallin hyödyntäminen projektin suunnittelussa, palautekysely työpajasta)	Altian henkilökuntaa (4 henkilön suunnitteluryhmä, 19 työpajaosallistujaa)	Arvioida prosessimallin kuvauksen toimivuutta ja valikoituja työkaluja käytännön projektissa.	Osallistujien kommentit työskentelytavasta ja työkaluista (7 vastaajaa palautekyselyssä).	Mahdollisuus testata mallia ja työkaluja käytännön työssä osana varsinaista projektia. Palautekysely varmisti mahdollisuuden anonyymin palautteen antoon.
Vaihe 4	Rajattu kehittämistyön ulkopuolelle				

Taulukko 1: Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Ennen varsinaista projektia lähtötilanne ja siihen johtanut tarve kiteytettiin empatiakarttaan. Kehittämistyön alkusysäyksen antoi siis spontaanisti käyttäjien työskentelyssä esiin noussut tarve. Varsinaisen kehittämisprojektin ensimmäisen vaiheen ymmärryksen syventämiseen ja dokumentoimiseen tähtäävä työ toteutettiin laadullisin menetelmin olemassa olevaan materiaalin tutustuen sekä työpajatyöskentelynä. Lisäksi tehtiin taustoittavia haastatteluja. Projektin toisessa vaiheessa kerätty tieto tiivistettiin työpajatyöskentelyssä prosessimallin

rungoksi, joka sisälsi prosessikuvauksen lisäksi työkalupakin sisältöideoita.

Työpajatyöskentelyn rinnalla tehtiin haastatteluja, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä innovaatiotoiminnasta ja työpajatyöskentelystä niihin osallistuvien näkökulmasta. Kolmannessa vaiheessa testattiin rakenteilla olevan konseptin työkaluista tehtyjä kevyitä prototyyppeja tyypillisen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti palvelun loppukäyttäjillä. Koska kehittämistyö on toteutettu osana jokapäiväistä työtä, ovat myös tutkimusmenetelmät valittu tätä lähtökohtaa tukemaan. Palvelumuotoiluprojekteissa tulisikin teoreettisista prosessikuvauksista huolimatta aina huomioida myös käytännön realiteetit, mielellään jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja soveltaa valmista prosessimallia kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi ja sitä parhaiten tukevaksi (Tuulaniemi 2016, 129).

4.2 Tiedon keräys ja dokumentointi työpajoissa

Palvelumuotoiluprosessin alun työvaiheelle on tyypillistä syvälinen asiakkaaseen tai kuluttajaan tutustuminen, ja tiedon kerääminen yhteen ja syvällisen ymmärryksen kerryttäminen oli tavoitteena myös tämän kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa. Muun tilanteen kartoittamisen lisäksi ihmiskeskeisen prosessin alkuvaiheessa on hyvä samaistua loppukäyttäjään niin hyvin kuin mahdollista esimerkiksi tarkkailemalla, itse kokemalla ja osallistumalla. Käyttäjän todellinen ymmärtäminen on kriittistä suunnitteluprosessin myöhempien vaiheiden onnistumiselle. (D.School 2017, 1.) Asiakaskeskeisen palvelukehittämisen periaatteisiin kuuluu tiedon kerääminen palvelun käyttäjistä, jotta kehittämistyö voidaan tehdä aidosti asiakkaan ehdoilla. Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät ovat osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä. (Tuulaniemi 2016, 71.)

Tämän kehittämistyön ensimmäisessä työvaiheessa syvennyttiin palvelumuotoilun prosessia mukaellen olemassa olevaan tietoon ja pyrittiin osallistavin menetelmin yhdistämään ja tuomaan esille kaikki se ymmärrys, jonka avulla voitaisiin vastata koko prosessin liikkeelle panneeseen haasteeseen kehittää yrityksen sisäistä innovaatiomallia. Ensimmäisessä varsinaisessa työvaiheessa innovaatiotoiminnasta ja -projekteista vastanneet henkilöt osallistuivat työpajoihin niin sanotun hiljaisen tiedon koostamiseksi ja näkyväksi tekemiseksi. Tavoitteena oli sekä dokumentoida olemassa oleva ymmärrys että keskustella sen pohjalta parhaista käytännöistä innovaatiotoiminnan sujuvan etenemisen varmistamiseksi.

Projektin ensimmäiseen vaiheeseen sisältyvät kaksi työpajaa järjestettiin kolmen osallistujan voimin, ja niissä hyödynnettiin sekä *brainstorming*- että *brainwriting*-menetelmiä ideoiden ja tiedon keräämiseksi. *Brainwriting*issa käytetään niin kutsuttua hiljaista ideointia, jossa osallistujat kirjaavat hiljaisuudessa mieleen tulevat ideat ylös, ja vasta sitten ideoita yhdistellään ja toisten ideoiden pohjalta rakennetaan uusia ideoita. *Brainstorming*issa puolestaan ideat sanotaan ääneen sitä mukaa kun ne tulevat mieleen. Menetelmien etuna on

niiden joustavuus ja helppous, sillä ne tuottavat laajan kirjon ideoita ja ajatuksia eikä menetelmien fasilitointiin vaadita erityistä asiantuntemusta. (Curedale 2013, 262.) Näiden kahden menetelmän yhteisapelillä varmistettiin mahdollisimman laajan ideakirjon esiin saaminen sekä ideoiden luova ja tehokas yhdistely, kun kaikki ideat olivat reaaliajassa esillä. (Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017). Erilaisten menetelmien yhdistely teki työskentelystä luontevaa ja dynaamista, ja toimi hyvin keskustelun ylläpitämisessä. Kevyet ideointimenetelmät sopivat hyvin lyhyisiin työpajahetkiin, jotka kehittämistyön puitteissa työpäiviin saatiin sopimaan.

Projektin ensimmäisen vaiheen työpajoissa kertynyt tieto sisälsi muun muassa parhaita käytäntöjä, työkalu- ja menetelmäideoita, päätöspisteitä sekä ajatuksia kehittämisestä, vaiheistuksesta ja painotuksista. Kaikki syntyneet yksittäiset ajatukset ja ideat kerättiin alkuun post-it -lapuille jatkokäsittelyä varten. Työpajojen aikana niissä kerätty tieto *teemoiteltiin samankaltaisuuskaavio-menetelmällä* tukemaan projektin toisen vaiheen työskentelyä. Teemoittelu on aineistolähtöinen, laadullinen analyysimenetelmä, jossa pyritään rakentamaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus ilman että aikaisemmat havainnot, tiedot, tai teorit siihen vaikuttavat (Tuomi 2009, 95). Tällöin aineistosta voidaan sanoa nousevan teemoja tai kokonaisuuksia. Ensimmäisen projektivaiheen työpajoista syntyneet teemat rakentuivat innovaation prosessimallin eri vaiheista, ja niiden alle jäsenytyi se sisältö, jonka mallin kuvauksessa olisi hyvä olla mukana. Tässä vaiheessa mukana olivat vaiheittain jaoteltuna myös ne työkalut, jotka työpajoissa koettiin hyödyllisimpinä prosessin läpiviennin kannalta. Näistä työpajoissa syntyneistä teemoista koottiin siis lopulta kehittämistyön toisessa vaiheessa innovaatioprosessin runko ja alustava sisältö.

Samankaltaisuuskaavio eli affinity diagram on aineistolähtöinen teemoittelumenetelmä, jonka avulla suurestakin aineistosta voidaan löytää tärkeimmät esiin nousevat teemat ja ajatukset. Menetelmässä aineiston sisältämät yksittäiset datan osat kirjataan post-it -lapuille, joita siirtelemällä ja yhdistelemällä rakennetaan teemakokonaisuudet. (Curedale 2013, 95.) Tämän luovan prosessin avulla myös suuret ja kompleksiset aiheet saadaan järjestettyä ymmärrettävämpään muotoon, ja ymmärryksen ammentaminen tietomassasta helpottuu (Moritz 2005, 202). Samankaltaisuuskaavion avulla aineistosta saatiin rakennettua selkeä visuaalinen malli, joka helpotti prosessin seuraavien vaiheiden kehittämistyötä. Alkuvaiheen työpajatyöskentelyn lisäksi menetelmää hyödynnettiin haastatteluista syntyneen aineiston analysoinnissa. Menetelmällä teemoiteltiin erikseen jokainen haastattelukokonaisuus. Samankaltaisuuskaavion ytimessä on selkeä ajatus siitä, mitä ongelmaa pyritään ratkaisemaan tai millaisia tavoitteita halutaan saavuttaa (Moritz 2005, 202). Tämän projektin tutkimuskysymykset toimivat ankkuroivina kysymyksinä teemoittelua tehtäessä.

Projektin alkuvaiheessa oli tärkeää ymmärtää myös nykytilaa suhteessa muihin toimijoihin ja yleisesti vallitsevaan ajatteluun. Tätä kartoitettiin *benchmarking*-menetelmällä, joka yksinkertaisimmillan tarkoittaa toiminnan vertailua muiden toimijoiden vastaaviin prosesseihin (Curedale 2013, 49). Benchmarkingin avulla voidaan löytää samankaltaisuuksia, joiden soveltaminen omaan toimintaan auttaa kehittämään uudenlaisia toimintamalleja (Moritz 2005, 186). Vertailua tehtiin sekä haastattelemalla ulkopuolista asiantuntijaa että niin kutsuttuna *kirjoituspöytätyöskentely* (*desktop study*) analysoimalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevan tietoa. Tavoitteena oli benchmarking-analyysille tyypilliseen tapaan löytää ja auttaa soveltamaan parhaita käytänteitä yrityksen omaan toimintaan (Ideapakka. Fasilitointi ja ideointi 2015). Benchmarkina toimivat kuluttajaymmärrystä hyödyntävät innovatiiviset yritykset, joiden organisaatiokulttuuri koettiin tavoittelemisen arvoiseksi. Tässä projektissa vertailevan tiedon kokoaminen auttoi asettamaan prosessin sisällön laajempaan kontekstiin mutta myös suhteuttamaan odotuksia lopputuloksesta.

4.3 Kohti syvempää ymmärrystä ja mallin terävöittämistä haastatteluilla

Projektin toisessa vaiheessa jatkettiin työpajatyöskentelyä ensimmäisen vaiheen työpajoissa tehdyn teemoittelun pohjalta. Tavoitteena oli luoda ensimmäinen luonnos prosessimallista sekä tuottaa sen lisäksi kuvaukset ja muuta materiaalia mallin vaiheiden sisällöstä. Työpajoihin osallistuivat samat henkilöt kuin ensimmäisessä vaiheessa. Tiedon kiteyttäminen ja *visualisointi* aloitettiin melko varhaisessa vaiheessa, sillä laajan datamassan kuvaaminen sujui siten luontevammin. Visualisointia voidaankin käyttää muotoiluprosesseissa sekä suunnittelu- että kommunikointivälineinä (Tuulaniemi 2016, 115). Visuaalinen ajattelu on epälineaarista (Moritz 2005, 209), joten syntyvää visuaalista kiteytystä on helppo muokata ja siihen voidaan lisätä asioita tarpeen mukaan. Visuaalisten representaatioiden avulla saadaan kuvaan tuotua mukaan asioita, joiden sanoittaminen voisi olla monimutkaista tai muilla tavoin hankalaa (Moritz 2005, 209). Yhtenä esimerkkinä tästä toimii juuri tuplatimanttimallin kuvaama laajeneva ja supistuva työskentely. Tässä työvaiheessa visualisointi tapahtui piirtäen, mutta visualisointia voi tehdä vaikkapa yhdistelemällä olemassa olevia kuvia manuaalisesti tai digitaalisesti (Moritz 2005, 209). Visuaalisen työskentelyn etuna on, että konseptista syntyy nopeasti jo suunnitteluvaiheen aikana testattavissa oleva prototyyppi, jonka avulla malli voidaan helposti konkretisoida sitä testaaville henkilöille seuraavissa kehittämistyön vaiheissa (Tuulaniemi 2016, 115).

Projektin toisessa vaiheessa pääosa tiedokeruusta toteutettiin haastatteluin, joiden tavoitteena oli edelleen laajentaa ja syventää ymmärrystä siitä, miten innovaatiotoiminta yrityksessä koetaan. Haastatteluissa keskityttiin sekä yrityksen innovaatiokompetensseihin (liite 1) ja siihen, millaisia kokemuksia yrityksen

työntekijöillä on innovaatiotoimintaan ja erityisesti työpajoihin osallistumisesta (liite 2). Haastattelut jatkuivat myös projektin seuraavissa vaiheissa, ja niistä saatu aineisto muodosti olennaisen osan prosessimallin kehittämiseksi tarvittavasta ymmärryksestä.

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71), ja se on valikoitunut joustavuteensa ja syvällisyytensä ansiosta menetelmäksi myös tämän kehittämistyön tiedonkeruuvaiheeseen. Prosessin aikana haastatteluja hyödynnettiin systemaattisesti toisesta vaiheesta eteenpäin. Haastattelujen avulla kirkastettiin nykytilaymmärrystä ja pyrittiin syvälliseen ymmärrykseen alustavien ideoiden toimivuudesta ja niihin liittyvistä piilevistä tarpeista (Ideapakka: Palvelumuotoilu, 2017). Lisäksi haastattelun periaatteita hyödynnettiin myös testaustilanteissa. Haastatteluja tehtiin koko prosessin aikana yhteensä 28 ja niihin osallistui 13 henkilöä.

Haastatteluja voidaan tehdä usealla eri tavalla, vaihdellen strukturoidusta lomakehaastattelusta avoimempiin teema- ja syvähaastatteluihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Kehittämistyön tutkimusvaiheessa haluttiin kerätä syvällistä ymmärrystä haastateltavista ja heidän tarpeistaan, eikä tämä olisi onnistunut strukturoidulla lomakella. Siksi haastattelut päädyttiin tekemään puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka etenivät etukäteen määriteltyjen teemarunkojen (liitteet 1-4) mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastateltaville kerrottiin etukäteen nämä kattoteemat, ja tämä toimintatapa mahdollisti syvällisen keskustelun, johon haastateltavat olivat pystyneet asennoitumaan jo etukäteen. Tällaisella menetelmällä voidaankin edesauttaa mahdollisimman laaja-alaisen tiedon saamista haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Teemahaastattelut ja syvähaastattelut ovat metodologisesti lähellä toisiaan, mutta syvähaastatteluissa etukäteen mietittyä teemoittelua tai rakennetta ei ole (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Teemahaastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä, ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä asiakaslähtöinen haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kehittämistyön haastatteluissa keskustelua käytiin sekä etukäteen valmisteltujen teemahaastattelurunkojen pohjalta, että vapaamuotoisemmin haastateltavan ehdoilla, kuitenkin käsiteltävään aiheeseen eri näkökulmista syventyen. Kaikki haastattelut dokumentoitiin kirjallisesti, ja osa niistä tehtiin puhelimitse, jotta otokseen saatiin mukaan laaja edustus organisaatiosta. Haastatteluista 23 tehtiin suomeksi ja viisi englanniksi. Tärkeimpinä teemoina haastatteluissa olivat kokemukset liittyen innovaatiotoimintaan sekä työpajapäiviin. Lisäksi keskusteltiin muun muassa odotuksista innovaatiotoimintaa kohtaan, yrityksen innovaatiokyvykkyyksistä ja ulkoisten konsulttien roolista innovaatiotoiminnassa. Haastattelut analysoitiin samankaltaisuuskaaviomenetelmällä teemoitellen.

Haastatteluja hyödynnetään yleisesti palvelumuotoiluprosesseissa kun halutaan syventää ymmärrystä asiakkaista tai käyttäjistä (Polaine 2013, 50). Haastatteluista saatavaa aineistoa voidaan analysoida palvelumuotoilun hengessä visuaalisin menetelmin esimerkiksi luomalla aineistosta persoonia tai *empathiakartta* (Ideapakka: Palvelumuotoilu, 2017). Empatiakartta-menetelmää hyödynnettiin tämän kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kiteyttämään ymmärrys lähtötilanteesta ja kehitettävän materiaalin tulevilla käyttäjillä olevista tarpeista. Menetelmän tarkoituksena on saada kehitystyötä tekevä tiimi asettumaan asiakkaan tai käyttäjän asemaan, ja näkemään tilanne hänen näkökulmastaan (Curedale 2013, 137). Karttaa voidaan hyödyntää sekä yksittäisten henkilöiden tai etukäteen rakennettujen persoonien asemaan asettumisen helpottamiseksi (Curedale 2013, 137), ja se tehdään useimmiten valmiiksi rakennetulle lomakkeelle, johon kirjataan olemassa olevan tiedon ja siihen perustuvien tulkintojen perusteella asiakkaan näkemät, kuulemat, ajattelemat ja sanomat asiat (Gray 2017).

4.4 Työkalujen testaus asiakkailla

Testaus ja prototyypittely kuuluvat olennaisesti palvelumuotoilun menetelmiin, ja tässä kehittämistyössä niitä hyödynnettiin prosessin kolmannessa vaiheessa. Testausvaiheessa käyttäjien kokemuksia kerättiin sekä haastatteleamalla heitä eri prosessimallin osaksi kehitettyjen työkalujen käytöstä. Molemmat testaukseen valitut työkalut olivat sellaisia, jotka nousivat tärkeiksi elementeiksi prosessimallin sisältökuvausta tehtäessä. Työkalut ja niiden sisällöt rakennettiin projektin toisen vaiheen työpajoissa prototyypeiksi testausta varten. Palvelumuotoilun prosessien tulisi olla interaktiivisia, ja testaus käyttäjillä keskuudessa tukee tätä periaatetta (Moritz 2005, 229). Testauksen ja prototyypittelyn avulla palvelun tai tuotteen idea voidaan konkretisoida jo hyvin varhaisessa vaiheessa, ja siten minimoida myöhemmät riskit (Design Council 2014).

Kehitystyön testausvaiheessa voidaan kerryttää ymmärrystä asiakkaiden suhtautumisesta palveluun tai tuotteeseen rakentamalla siitä prototyyppeja. Tämän kevyen mallinnuksen avulla käyttäjä, asiakas tai kuluttaja voi helposti arvioida tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Iteratiiviselle prosessille tyypillistä on, että testauskierroksia voi olla useita, ja niiden välillä tehdään saatujen kommenttien perusteella parannuksia seuraaviin prototyyppeihin. Aineettomien palveluiden kohdalla prototyypin rakentaminen ja arvioiminen voi olla haastavaa, ja silloin olisikin hyvä keskittyä luomaan testaajalle tunne suunnitellusta palvelukokemuksesta. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi erilaisia visualisointeja, kuten videoita, valokuvia tai jopa sarjakuvamaista esitystapaa. (Stickdorn 2011, 132.)

Palvelumuotoiluprosessissa olennaista on, että mallia päästään testaamaan mahdollisimman pian, ja siksi prototyypittely tarkoittaakin erityisesti nopeaa testattavan mallin rakentamista.

Tämän menetelmän päätarkoituksena on selvittää, toimiiko konsepti suunnitellun mukaisesti. (Tuulaniemi 2016, 196.) Toisaalta prototyypittelyn etuna on myös se, että se antaa koko suunnittelutiimille samanlaisen kuvan siitä, mitä ollaan kehittämässä (Moritz 2005, 229). Moritzin mukaan voidaan puhua myös niin sanotuista mock-upeista, jotka ovat usein kuvallisia kiteytyksiä, joiden tarkoituksena on kuvittaa ja selittää idea testaajalle (2005, 207). Tällaisissa työversioissa pidetään etuna sitä, että ne ovat kotikutoisen ja keskeneräisen oloisia, sillä se kuvastaa myös testaajille, että niitä on tarkoituskin vielä muokata (Moritz 2005, 207).

Tässä kehittämistyössä testattiin käyttäjillä kahta prosessimalliin sisältyvää työkalua, konseptointityökalua ja sisäisen idea-arvioinnin mallia. Näistä rakennettujen kuvallisten prototyyppien testaukseen osallistui yrityksen markkinointifunktioissa työskenteleviä henkilöitä, joiden katsotaan olevan kehitteillä olevan konseptin ensisijaista kohderyhmää. Testauksessa henkilöt saivat ensin tutustuttavakseen testauksen kohteena olevan materiaalin, ja sen jälkeen aiheesta keskusteltiin teemahaastattelurungon avulla (Liitteet 3 ja 4). Konseptointityökalun testaukseen osallistui 11 henkilöä, ja sisäisen arvioinnin testaukseen 4.

Konseptointityökalun testauksessa tärkeimpinä elementteinä olivat sisällön kattavuus sekä ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. Koska kyseessä on työkalu, jota on tarkoitus käyttää työpajoissa konseptin kiteytyksen apuna, tulisi sen toimia helppona ja inspiroivana pohjana konseptikuvausten rakentamiseen. Erilaisten sisällön kiteytystä ohjaavien lomakkeiden avulla voidaan saavuttaa yhdenmukaista dokumentaatiota, jossa kuitenkin on mahdollisuus myös luovalle tulkinnalle (Moritz 2005, 238). Tähän pyrittiin myös konseptointityökalua rakentaessa, ja testauksessa olikin käytettävyyden lisäksi tavoitteena selvittää toteutuvatko nämä seikat.

Konseptointityökalun rinnalle testausvaiheeseen työkaluista valikoitui ideoiden ja konseptiaihoiden sisäiseen arviointiin rakennettu pisteytyskriteeristö ja toimintamalli, jota voidaan pitää sovelluksena delfoi-menetelmästä. *Delfoi-menetelmällä* tarkoitetaan anonyymejä, asiantuntijanäkemyksiä hyödyntäviä tutkimus- ja arviointikierroksia, ja sitä käytetään muun muassa tulevaisuuden tutkimuksessa (Ideapakka. Fasilitointi ja ideointi 2015). Kehittämistyössä testatussa arviointimallissa yrityksen henkilöstö arvioi ideoita tai konseptiaihioita numeerisesti etukäteen annettujen kriteerien kautta, sekä sanallisesti kehitysehdotuksia tai muita huomioita kirjatien. Vastaajat ovat siis delfoin tapaan alan asiantuntijoita, mutta prosessi ei välttämättä ole täysin anonyymi. Jokainen vastaaja voi kuitenkin vastata rauhassa omalta tietokoneeltaan itse valitsemanaan aikana, joten ryhmädynamiikan synnyttämät ongelmat pystytään välttämään ja eri mielipiteet saadaan selville (Ideapakka. Fasilitointi ja ideointi 2015). Moritz muistuttaa, että ideoiden arvioinnissa tärkeää on kuvata ideat niin, että ne ovat ymmärrettäviä (2005, 216). Testausvaiheessa

tärkeää oli konseptointilomakkeen tapaan ymmärtää tällaisen työkalun selkeys ja käytettävyys. Erityisesti näihin asioihin kiinnitettiin siis huomiota myös haastattelutilanteissa.

4.5 Prosessin alkuosan testaus aidossa projektissa

Kehittämistyön loppuvaiheessa rakennettua innovaatiomallia päästiin testaamaan myös varsinaisessa innovaatioprojektissa. Kohdeyrityksen liiketoimintahaasteista lähtöisin olevan projektin suunnittelu tehtiin kehitetyn mallin mukaisesti, ja kehittämistyön puitteissa toteutettiin mallin kaksi ensimmäistä vaihetta aidossa ympäristössä.

Ensimmäinen vaihe keskittyi ymmärryksen keräämiseen ja kiteyttämiseen, ja toinen vaihe sisälsi ideointityöpajan, jossa kehitettiin uusia konsepteja tietylle tuotemerkillä ensimmäisessä vaiheessa rakennetun kuluttajaymmärryksen pohjalta. Ensimmäiseen vaiheeseen osallistui neljän hengen projektiryhmä, ja se toteutettiin viidessä viikossa. Vaiheen aikana ideointityöpajan toimeksianto kiteytettiin olemassa olevaan ymmärrykseen ja projektin tavoitteisiin perustuen, ja tehtiin muut valinnat ideoinnin suunnista. Alkuvaiheessa tuotettiin ideointipäivän aikana käytettävä materiaali, sekä asetettiin tavoitteet ideoinnille.

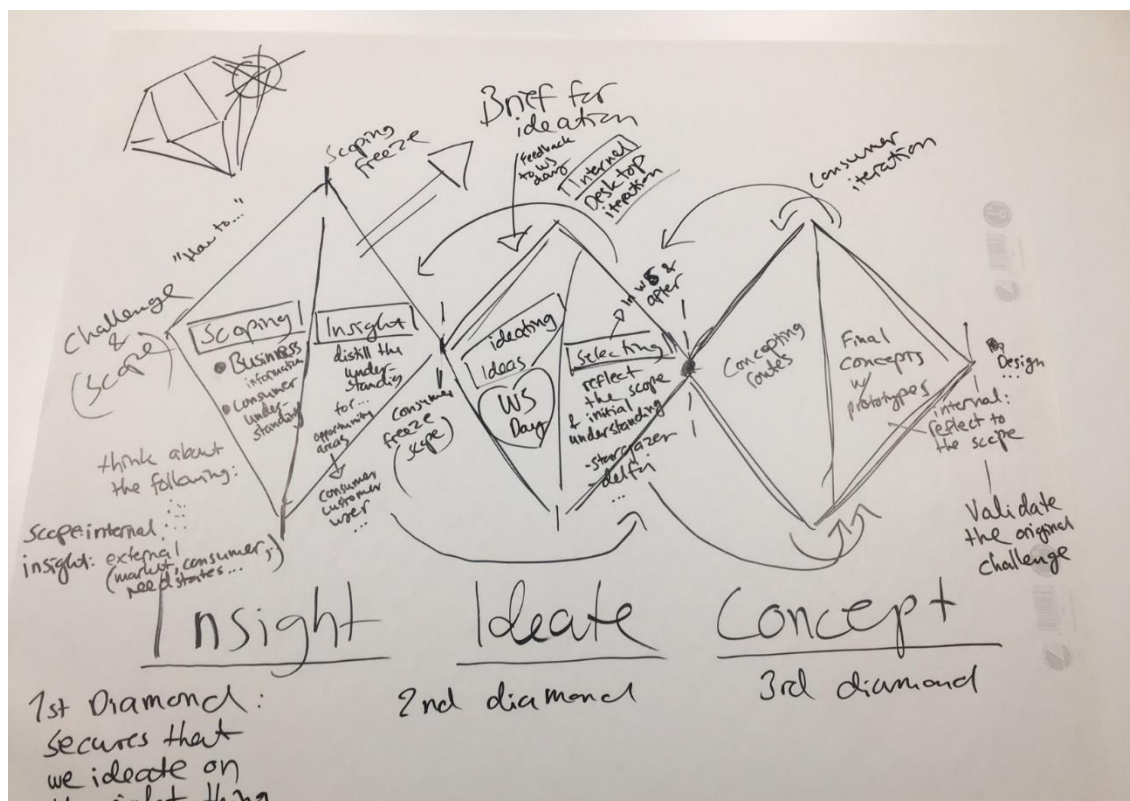
Varsinaiseen päivän kestävään ideointityöpajaan osallistui 19 henkilöä. Ideointityöpajan jälkeisenä päivänä neljä henkilöä kokoontui arvioimaan työpajassa syntyneitä konsepteja ja niiden toteuttamiskelpoisuutta. Ideointityöpajassa testattiin uudelleen konseptointityökalua, jota muokattiin tässä kehittämistyössä aiemmin kerätyn palautteen pohjalta. Konseptityökalun sisältöä yksinkertaistettiin ja se käännettiin työpajaa varten suomeksi. Työkalu myös muokattiin työpajaa varten visuaalisesti houkuttelevampaan muotoon. Työpajassa konseptointityökalun tarkoitus ja käyttö ohjeistettiin suullisesti osallistujille.

Työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin palautekysely (Liite 5), jonka tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisena osallistujat kokivat työpajatyöskentelyn. Kyselyssä pyydettiin palautetta päivästä avoimella kysymyksellä, jotta osallistujille tärkeimmät aiheet saataisiin esiin. Lisäksi osallistujia pyydettiin arvioimaan päivän onnistuminen kokonaisuutena numeerisesti (1-10). Anonyyminä toteutettuun kyselyyn vastasi seitsemän osallistujaa.

5 Mitä syntyi tulokseksi?

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset menetelmäkohtaisesti, sekä niiden pohjalta rakennettu innovaatiomallin konsepti sisältöineen. Projektin ensimmäisen vaiheen benchmarkauksen ja työpajojen tärkeimpänä löydöksenä oli, että innovaatiotiominnan kuvaaminen ja erityisesti prosessin rakentaminen vaatii yksityiskohtaisia ohjeita ja

kuvaamiseen ja tiivistämiseen, ja visuaalisena lopputuloksena syntyi kuvion 11 mukainen kolmen timantin (triple diamond) malli.



Kuvio 11: Prosessimalli kuvattuna toisen työvaiheen jälkeen

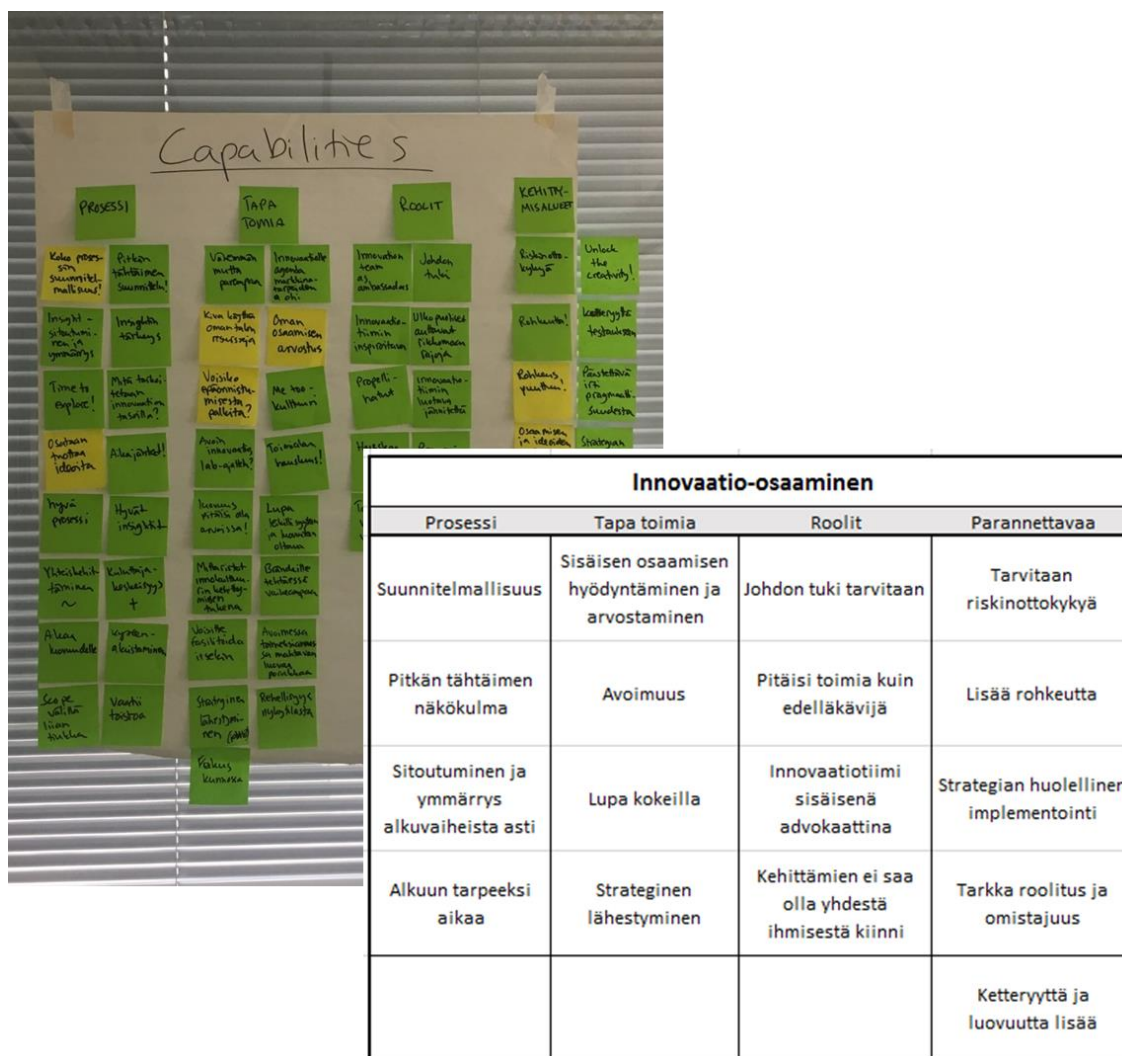
Kehittämistyön toisen työvaiheen työpajoissa tulevan prosessimallin yksinkertaistaminen koettiin tärkeäksi, ja koska tuplatimanttimalli oli havaittu toimivaksi yrityksessä, käytettiin sitä pohjana kiteytyksessä. Ensimmäisen prosessin vaiheen sisältöjä teemoiteltaessa kävi selväksi, että innovaatioprojektien alkuvaiheen sisältöä, toteutusta ja siihen liittyvää työmäärää tulisi korostaa, sillä tämä projektin vaihe koettiin kaikkein tärkeimmäksi. Prosessimallin kuvaukseen lisättiin siten yksi timantti kuvamaan tätä ensimmäistä vaihetta (insight).

Kehittämistyön toisen vaiheen työpajoissa kiteytettiin myös jo olemassa olevista vaihtoehtoista sekä ensimmäisen vaiheen työpajoissa syntyneistä ideoista kehittämistyön testausvaiheessa arvioitavat *konseptointityökalu* ja *sisäisen arvioinnin asteikko* (Kuvio 12). Nämä kaksi työkalua koettiin työpajoissa tärkeiksi ja selkeiksi työkaluiksi, joita on mahdollista hyödyntää ja soveltaa eri innovaatioprosessien vaiheissa. Siten ne valikoituivat mukaan myös kehittämistyön testausvaiheeseen.

IDEA EVALUATION										
#	Theme/Trend	Name of idea (working titles, not final names)	Category/ABV/ Package format	Idea description	Novelty (0-4)	Consumer desirability (0-4)	Business value (0-4)	Strategy fit (0-4)	Total	Comments:
1.	Theme	Idea 1						
2.	Theme	Idea 2						
3.	Theme	Idea 3						

Kuvio 12: Konseptointityökalun ja sisäisen idea-arvioinnin prototyypit

Altian innovaatio-osaamista ja kulttuuria koskevat haastatteluita tehtiin samanaikaisesti työpajatyöskentelyn kanssa, ja nämä yhdessä työpajoissa kerätyn ja kiteytetyn ymmärryksen kanssa tarjosivat selkeän vastauksen kysymykseen siitä, millainen prosessi olisi optimaalisin innovaatioiden syntymiseen. Siinä, missä työpajoissa keskityttiin kehitettävän prosessin vaiheisiin ja yksityiskohtiin, korostuivat haastatteluissa luovuus, siihen rohkaiseminen, sekä kulttuurin ja johtamisen tärkeys innovaatioiden synnyssä. Kuvio 13 esittää tämän haastatteluvaiheen aikana syntyneet ajatukset, jotka tiivistyivät lopulta neljän teeman alle.



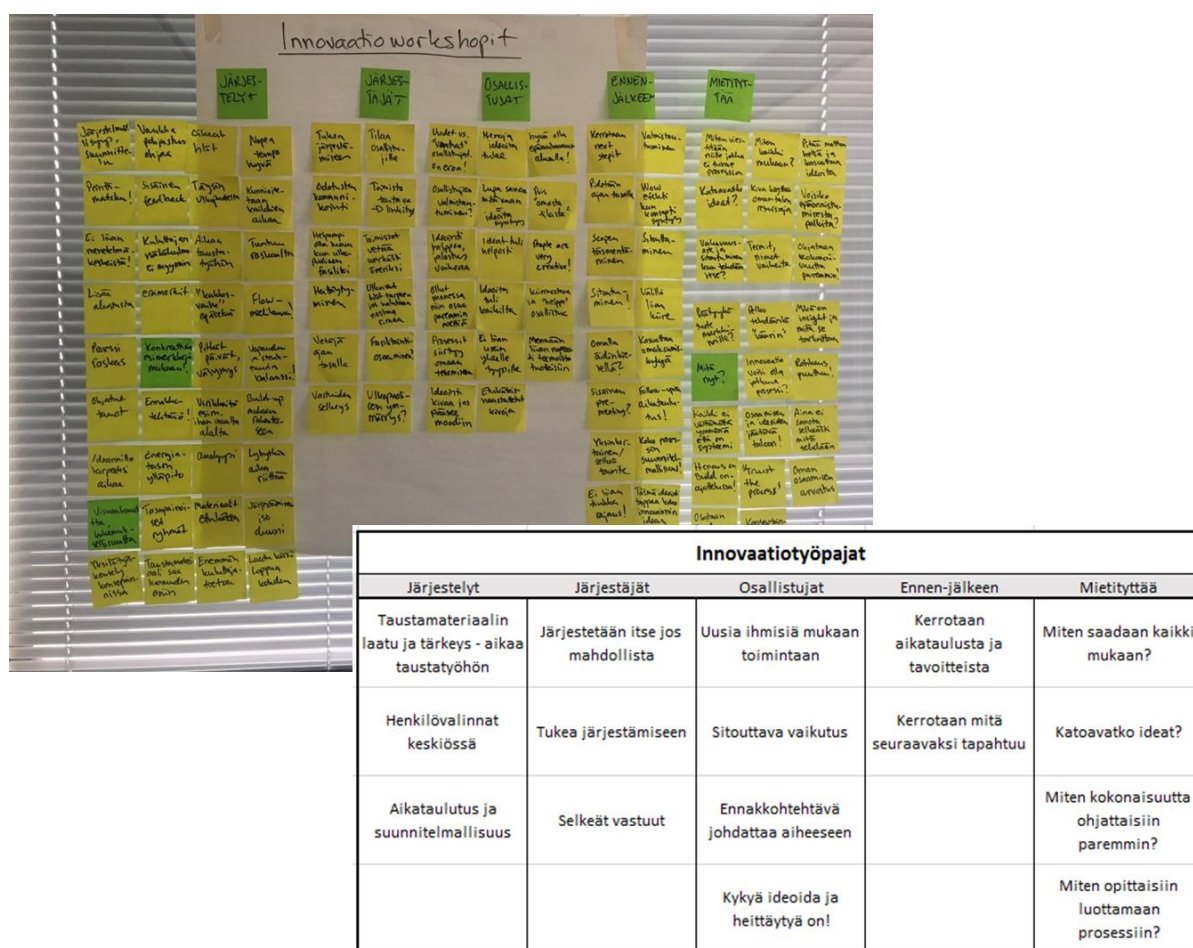
Kuvio 13: Samankaltaisuuskaavio innovaatio-osaamisesta ja -kulttuurista

Haastatteluiden aineisto jakaantui prosessia, toimintatapoja sekä rooleja koskeviin sisältöihin. Lisäksi haastatteluista nousi selkeitä kehitysehdotuksia, jotka teemoiteltiin omaksi kokonaisuudekseen. Prosessinäkökulmasta yrityksessä koettiin olevan jo nyt hyvää osaamista ja ymmärrystä, mutta alkuvaiheen määrittämiseen ja asiakkaan maailmaan perehtymiseen tulisi keskittyä entistä enemmän. Yrityksen tapa toimia koettiin innovaatioita tukevaksi, mutta yhteiskehittämisen ja avoimuuden korostaminen nostettiin kehityskohteeksi. Prosesseissa tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää laajasti erilaista osaamista sekä yrityksen sisältä, mutta myös kuluttajien osallistamista prosessiin tiiviimmin korostettiin. Roolien merkityksen koettiin korostuvan, ja erityisesti oikeiden ihmisten hyödyntäminen ja ottaminen mukaan projekteihin on tärkeää.

Yleisiksi kehittymisalueiksi nostettiin lisäksi rohkeus toimia ja epäonnistua, sekä parempi luottamus omaan osaamiseen ja tekemällä oppimisen kulttuurin parantaminen. Haastattelut lisäsivät kaiken kaikkiaan luottamusta siihen, että kehittämistyössä

rakennettavalle mallille ja uudelle toimintatavalle on yrityksen sisällä tarvetta. Lisäksi haastatteluista nousi yksittäisiä kommentteja siitä, että liikaa henkilöitymistä tulisi innovaatioitoiminnassa välttää. Toisaalta haastateltavat puhuivat myös siitä, että innovaatioitoiminnalla tulisi olla selkeät kasvot ja sen parissa työskentelevien tulisi toimia rohkeasti ja näkyvästi esimerkkinä muulle organisaatiolle.

Innovaatio-osaamisen lisäksi haastatteluissa keskityttiin jo aiempiin innovaatioprosesseihin osallistuneiden henkilöiden kokemuksiin työpajoista ja innovaatioitoiminnasta ylipäätään. Haastatteluista saatiin laaja-alaista näkemystä erityisesti siihen, minkälainen toimintamalli on osallistujille mielekäs ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää osallistujien näkökulmasta. Haastattelujen anti kiteytyi lopulta viiden teeman alle (kuvio 14).



Kuvio 14: Palaute innovaatiotyöpajoista ja muusta innovaatioitoiminnasta

Innovaatiotyöpajoja koskevien haastatteluiden sisältö teemoiteltiin järjestelyitä, järjestäjiä, osallistujia sekä ajallisesti ennen ja jälkeen workshopin tapahtuvia asioita koskeviin

kokonaisuuksiin. Näiden lisäksi aineistosta nousi sellaisia kysymyksiä, joihin innovaatiotoiminnassa olisi vastaisuudessa hyvä tarttua.

Työstentelyn ja työpajojen järjestelyihin liittyvää keskustelua syntyi paljon, ja haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että innovaatiotyöpajojen työskentely on antoisaa ja hauskaa, mutta myös raskasta. Osallistujien panosta ja aikaa tulisi kunnioittaa sitouttamalla heidät prosessiin hyvin, esimerkiksi viestimällä jälkikäteen prosessin etenemisestä. Viestinnällä koettiin olevan muutenkin tärkeä rooli projektien onnistumisessa, ja sitä toivottiin olevan kaikissa vaiheissa enemmän. Haastateltavat kokivat, että yrityksessä on hyvät mahdollisuudet järjestää työpajoja omin sisäisin resurssein, mutta olivat myös sitä mieltä, että ulkoinen fasilitaattori on paikallaan esimerkiksi silloin kun tavoitteena on saavuttaa käänteentekeviä ideoita ja innovaatioita. Päätös projektin tekemisestä sisäisesti tai ulkoistamisesta tulisikin siis tehdä tapauskohtaisesti projektin tavoitteiden pohjalta.

Jo aiemmin esiin tullut osallistujien valinnan tärkeys ja ryhmädynamiikan varmistaminen nousi esiin myös osallistujilta itseltään. Innovaatioprosessin rakentamista ja kuvaamista tukivat myös tämän haastatteluvaiheen löydökset, sillä haastateltavat puhuivat spontaanisti järjestelmällisen toimintatavan tärkeydestä sekä toiminnan jatkuvuuden eduista. Työkalujen valinnan ja käytön osallistujat kokivat ikään kuin annettuna, osana prosessia. Työpajoissa käytetyt menetelmät ja työkalut (esimerkiksi työpajoissa käytetyt konseptointityökalut) koettiin hyviksi, mutta sisältöjen ja menetelmä- sekä työkaluvalintojen arviointi oli osin hankalaa sillä viimeisestä käyttökerrasta oli monella kulunut jo aikaa. Parhaiksi työpajakokemuksiksi nousivat osallistujilla sellaiset, joissa ei liikaa korostettu ideoinnin eri vaiheita ja menetelmiä vaan edettiin saumattomasti ilman turhia keskeytyksiä. Työpajojen fasilitoijien asiantuntemuksella ja osaamisella onkin suuri rooli positiivisten työpajakokemusten luomisessa.

Työpajoissa ryhmän sisäinen luottamus nousee aineiston perusteella tärkeäksi elementiksi, ja sen muodostumiseen voidaan vaikuttaa valikoimalla osallistujat huolellisesti. Haastatelluissa pidettiin tärkeänä työpajapäivän aikaista reflektointia ja muiden ideoiden päälle rakentamista, ja jotta tällainen keskustelu olisi luontevaa, on päivän ilmapiiri oltava avoin ja kannustava. Osallistujien erilaiset näkökulmat aiheeseen inspiroivat muita, ja työpajojen fasilitaattorien tulisi huolehtia siitä, että kaikki osallistuvat päivän aikana avoimesti sekä ideointiin että keskusteluun. Tämä voidaan ottaa huomioon jo työpajapäivien suunnittelussa siten, että menetelmiksi valikoidaan sellaisia, jossa kaikki pääsevät vuorotellen ääneen. Haastatteluista kävi ilmi, että ennakkotehtävien purku on koettu hyväksi tavaksi toteuttaa tätä periaatetta jo heti työpajojen aluksi.

Työpajojen järjestämiseen liittyvä tilanäkökulma ei noussut haastatteluissa esiin lainkaan. Työpajojen tiloihin ja niiden varaamiseen, rakentamiseen ja asetteluun liittyviä huomioita olisi kuitenkin hyvä tuoda mukaan työkalupakkiin.

Haastatteluista kävi ilmi, että osallistujien näkökulmasta koko innovaatiotoiminta kiteytyy nimenomaan innovaatiotyöpajoihin. Tämä löydös tukee projektin alkuvaiheen ajatusta siitä, että innovaatioprosessiin tulisi suurella painoarvolla kuvata myös taustoittavan työn merkitys ja siihen vaadittavat resurssit. Näin kuka tahansa innovaatioprojektia suunnitteleva osaa ottaa myös tämän huomioon projektiryhmää ja aikataulutusta laatiessaan. Työpajapäiviin kasautuu paljon odotuksia sekä järjestäjien, innovaatioprojektin omistajien että osallistujien näkökulmasta, ja onnistuakseen ne vaativat tiivistä suunnittelua, aikataulutusta ja asiantuntevaa fasilitointia.

Kahden prosessimalliin liittyvän työkalun testaus tehtiin niinikään haastatteleamalla. Työpajatyöskentelyyn tarkoitetun konseptointityökalun testaukseen osallistui 11 henkilöä, joista suurin osa oli käyttänyt jotain vastaavaa työkalua aiemmin. Työkalun tarkoituksena on ohjata sen käyttäjää konseptin sisällön kiteytyksessä niin, että konseptin onnistumisen ja eteenpäin viemisen kannalta kriittiset sisällöt tulevat dokumentoiduiksi. Konseptointityökalun testauksen tulokset on esitetty teemoiteltuna kuviossa 15.



Konseptointityökalu			
Hyvä	Ei toimi	Kehitys-ideat	Mietityttää
Ohjaa ajattelua	Kieli epäselvä	Yksi väli vaihe työpajoissa ideoinnin jälkeen ennen työkalun käyttöä	Minkä tason asioita tähän halutaan kirjattavan?
Strukturoitu lopputulos	Tulee aina kiire täyttää	Esitetään malliversio ennen täyttämistä	Mistä saan nämä tiedot?
Työkalun sisältö hyvä			

Kuvio 15: Konseptointityökalun testauksen palaute

Testausvaiheeseen osallistujat olivat spontaanisti tyytyväisiä työkalun toimivuuteen ja sen sisältöön, eikä suuria muutostoiveita tullut. Työkalun koettiin täyttävän tehtävänsä, eli ohjaavan ajattelua niin, että konseptin kannalta olennaiset sisällöt saadaan dokumentoitua systemaattisesti. Työkalun kaltainen lomake sopii sekä työpajoihin ensi kertaa osallistuville että konseptointia jo aiemmin tehneille. Kuitenkin erityisesti ensikertalaisille työkalu tarjoaa helpotusta työskentelyyn ja ohjaa ajattelemaan oikeita asioita.

Haastatteluissa ilmennyt kritiikki kohdistui työkalun sanavalintoihin, ja siinä käytetty kieli tuntui moniselitteiseltä ja epäselvältä. Sanat kuten ”ymmärrys” (”insight”) ja ”liiketoiminnallinen mahdollisuus” (”business opportunity”) koettiin liian yleisiksi, ja kokemusten mukaan eri ihmiset vastaavat niihin aivan eri tasoilla. Tämän koettiin myös vaikuttavat tällaisten työkalujen jatkoehdottomuuteen, ja aihe aiheutti myös huolta tärkeiden näkökulmien vääristymisestä. Lisäksi toivottiin, että työkalun sisältöön liittyvää aineistoa olisi enemmän tarjolla niissä tilaisuuksissa, missä sitä käytetään, ja että tämän inspiroivan materiaalin esittely ja tahtotilan määrittely olisi aiempaa suuremmassa roolissa työpajapäivien aikana. Työpajojen suunnittelussa olisi myös hyvä huomioida osallistujien

yksilölliset erot työskentelytavoissa. Osa kertoi työkalun käytön paljon luontevammaksi yksin, osa taas mieluummin koosti sisältöä ryhmässä. Konseptointityökalua muokattiin palautteen pohjalta sisällöllisesti yksinkertaisempaan muotoon (Kuvio 16), ja sitä hyödynnettiin suomenkielisenä ideointityöpajassa kehittämistyön aikana.

Konseptointityökalu	
Konseptin nimi:	Kuvaile ja/tai piirrä!
Mistä on kyse?	
Mihin tarpeeseen konsepti vastaa?	
Milloin ja miten tuotetta käytetään?	
Kenelle idea on tarkoitettu?	

Kuvio 16: Palautteen pohjalta muokattu konseptointityökalu

Sisäisen idea-arvioinnin prosessia ja sisältöä testasi neljä henkilöä. Testihenkilöt olivat hiljattain joko itse järjestäneet arvioinnin tai olleet mukana arvioimassa valikoimaa ideoita. Sisäisen arvioinnin testauksen tulokset on esitelty kuviossa 17.

Sisäinen Arviointi			
Hyvä	Ei toimi	Kehitysideat	
Antaa ihmisen äänen kuuluu	Tuli yllätyksiä	Toinen kierros kun kumpikin viivastellut	Muutoksen kuin Excel?
Pellitys!	En olekaan ollut näkökulmasta tällainen	Visuaalisuus	Raja-arvoja?
Ei kukaan keunaa	Kriteerit ei yksiselitteiset	Häviö näkökulma kriteerit	Arviointi-paneeli
Kukaan voi arvioida omasta näkökulmasta	Alas keunaa!	Lisämain kriteerit jotta voisi tulla voimakkaita	
Tiedon jako	Tieto tallentuu		
Helpottaa sisällyttämistä ja muuttamista keskusteluun	Sisäisen tiedon hyödyntäminen	Vastaus 80 %	Kommentointi vain myöskin yhteistyö-paneeli
Aurin kommentointi tärkeää	Ihmiset saa aikaa ajatella ja tulostella ideoita	Perustelu joudulle	Helpottaa valikointia

Sisäinen testausmalli			
Hyvää	Ei toimi	Kehitysideat	Mietityttää
Kaikki pääsevät ääneen	Tuli yllätyksenä	Voisi olla visuaalisempi	Toinen kierros kun konseptit viimeistellympiä
Tieto tallentuu	Liian analyttinen sisältö	Raja-arvot vastausten tulkintaan	Saako ideakuvauksista kiinni jos ei ollut mukana työpajassa
Helppo ensimmäinen arviointitapa	Kriteerit ei yksiselitteiset		
Sitouttaa osallistujia			
Helpottaa valikointia			

Kuvio 17: Sisäisen arviointilomakkeen testauksen palaute

Sisäisen arvioinnin teettäminen koettiin sekä järjestäjien että arvioijien mielestä arvokkaana työkaluna erityisesti osallistujien sitouttamiseen, ja tulosten katsottiin olevan hyvä keskustelunavaaja sisäisissä keskusteluissa. Sisäisellä idea-arvioinnilla voidaan varmistaa laajan joukon näkemys ideoiden toimivuudesta ennen lopullista päätöstä hylkäämisestä tai etenemisestä. Osallistamalla useita henkilöitä arviointiin aikaisessa vaiheessa voidaankin minimoida yksittäisten mielipiteiden vaikutukset ideoiden edistämiseen. Arvioijan näkökulmasta esiin nousi jälleen myös visuaalisuus. Jotta vastaaminen olisi mukavaa ja innostavaa, työkalun (excel-tilukko) ulkoasuun toivottiin kiinnitettävän huomiota.

Testattavassa mallissa olevaan arviointikriteeristöön ei spontaanisti puututtu, mutta tärkeänä koettiin kuitenkin se, että kriteeristöä tulevat esille sekä kuluttaja- ja markkinanäkökulma että yrityksen kyvykkyys, ja että kriteerit ovat tarpeeksi erilaistavia. Toisaalta erityisesti tuotteen kiinnostavuutta kuluttajien näkökulmasta todettiin olevan vaikea arvioida, ellei tutkimustietoa tai muuta ymmärrystä kohderyhmästä ole saatavilla. Kun innovaatioprosessi kuitenkin pohjautuu kuluttajaymmärrykselle, voidaan projektin alkuvaiheen materiaalia ja

kiteytettyä ymmärrystä hyödyntää arvioinnissa suuntaa-antavasti. Kuluttajat voidaan kuitenkin myös osallistaa prosessiin suoraan sekä hyvin aikaisessa vaiheessa ideoiden priorisoimiseksi, mutta myös myöhemmässä konseptointivaiheessa konseptiehdotusten edelleen kehittämiseksi.

Alun ymmärryksen kiteyttämisen jälkeen järjestetyn työpajan palautteen perusteella osallistajat arvioivat työpajan erittäin hyvin järjestetyksi, ja vastaavia sisäisin resurssin järjestettyjä työpajoja toivottiin järjestettävän lisää. Numeerisen palautteen keskiarvo oli 9,7/10. Jatkokehityskohteeksi seuraavia työpajoja silmällä pitäen nousi sekä ohjeistuksen että ratkaistavan haasteen selkeys. Haasteella tarkoitetaan tässä innovaatioprojektin alkuvaiheessa määritettyä tavoitetta tai päämäärää. Se, millä reunaehdoilla ideoita tuotetaan tulisi tiivistää ja kommunikoida työpajan alkuun kristallinkirkkaasti. Työpajassa käytetty konseptointityökalu helpotti työskentelyä, ja sen avulla myös ne osallistajat, jotka eivät olleet aiemmin olleet mukana konseptointityössä, pystyivät tuottamaan laadukkaita sisältökiteytykset päivän päätteeksi. Osallistajat kokivat päivän inspiroivaksi ja vauhdikkaaksi, ja eräs osallistujista kommentoi päivää:

”Vuoden paras työpäivä!”

Työpajaan oli valittu laaja osallistujajoukko yrityksen eri toiminnoista, ja tämä koettiin positiiviseksi ideoinnin toimivuuden kannalta. Positiivista palautetta annettiin myös päivän aikana esitellyn inspiraatiomateriaalin laadukkuudesta. Ennen työpajaa asetettu tavoite 30 konseptiaihioista jäi lopulta vajaaksi, sillä kaikki kutsutut eivät päässeet osallistumaan työskentelyyn. Konseptiaihioita kehitettiin päivän aikana 26, joiden joukosta pystyttiin valitsemaan tavoitteen mukaiset kuusi jatkokehitykseen vietävää konseptia. Nämä jatkokehittävät aihiot valittiin työpajan aineistosta projektin tarkoitukseen ja kokonaistavoitteisiin peilaten. Kehitetyn prosessimallin mukaisesti toimimalla pystyttiin siis tuottamaan laadukasta, käytännön tilanteessa toimivaa pohjamateriaalia sekä ideoinnin tueksi että projektin jatkon kannalta tärkeiden päätösten helpottamiseksi.

5.1 Innovaatiotoiminnan tärkeimpiä teemoja

Tämän kehittämistyön aikana kerätystä aineistosta kokonaisuutena nousi esiin kantavia teemoja, joiden sisällyttäminen innovaatioprosessimalliin on tärkeää. Lopullisessa konseptikuvauksessa on siten pyritty huomioimaan erityisesti aineistosta nousseet teemat: pohjatyön tärkeys, sitouttaminen ja omistajuus, omin voimin tekeminen sekä visuaalisuus ja inspiroivuus. Nämä teemat tarkempine kuvauksineen esitellään taulukossa 2.

Innovaatiotoiminnan kantavia teemoja			
Pohjatyon tarkeys	Sitouttaminen ja omistajuus	Itse tekeminen	Visuaalisuus ja inspiroivuus
Jotta tehdään oikeita asioita	Tärkeää jatkuvuuden kannalta	Osaamista on	Inspiroivaa materiaalia
Laajan joukon osallistaminen	Päätökset oikeaan aikaan	Kulttuuri ei muutu jos sitä ei muuteta	Helposti ymmärrettävä sisältö
Tarpeeksi aikaa	Oikeat ihmiset paikalla	Ylpeys omasta työstä	Tilaa luovuudelle
Peilataan tähän prosessin aikana	Kunnioitetaan ihmisten aikaa	Tarvitaan uskoa kykyihin	
Inspiroivaa työskentelyä	Viestitään etenemisestä		

Taulukko 2: Innovaatiotoiminnan kantavia teemoja ja niihin liittyvät osa-alueet

Pohjatyon tarkeys korostuu sekä uutta innovaatioprojektia suunniteltaessa että työpajapäivää rakennettaessa. Jotta projektille löydettäisiin oikea suunta heti alkuvaiheessa, on tärkeää käyttää riittävästi aikaa nykytilaan tutustuen. Jo heti alkuvaiheessa olisi hyvä osallistaa projektiin riittävän suuri joukko ihmisiä, jotta tietoa voitaisiin kerätä ja analysoida laajasti eri näkökulmista. Pohjatyon osana tulisi varmistaa, että innovaatioprojektin aikana ratkottava haaste tai ongelma on hyvin kiteytetty ja ymmärrettävä. Riskinä on, että jos tätä haastetta ei ymmärretä tai onnistuta kommunikoimaan oikein, suuntautuvat koko projekti ja sen tuotokset lopulta väärin. Prosessin kuluessa tehtäviä päätöksiä ja valintoja tulisi peilata jatkuvasti pohjatyoiskentelyssä tehtyihin päätelmiin, ja näiden päätelmien tulisi ohjata prosessia eteenpäin koko ajan. Hyvin tehty pohjatyo ja -materiaali toimii toimeksiantona ja inspiraationa myös työpajapäivissä, joissa odotettiin olevan selkeää ja laadukasta materiaalia ideoinnin tukena.

Sitouttaminen ja omistajuus ovat teemoja, jotka varmistavat innovaatioprojektien etenemisen mutta myös niistä syntyvien ratkaisuiden päättymisen kaupalliseen levitykseen. Siksi on tärkeää, että projekteissa on mukana oikeat ihmiset oikeaan aikaan. Näin voidaan varmistaa päätösten syntyminen ja niiden johtaminen käytännön toimenpiteisiin. Projektiin osallistujia voidaan sitouttaa kommunikoimalla projektista ja sen etenemisestä avoimesti. Kaikki osallistajat eivät välttämättä ole mukana projektin kaikissa vaiheissa, joten olisi hyvä varmistaa, että kaikki kuitenkin ovat ajan tasalla projektin etenemisestä.

Itse tekemisen teema korostui aineistossa vahvasti. Omasta osaamisesta ja yrityksen kyvykkyyksistä tulisi olla ylpeä, ja hyödyntää niitä rohkeammin ja kokeilevamminkin. Omiin kykyihin koettiin tarvittavan enemmän uskoa. Omin voimin tekemisen koettiin vahvasti muuttavan yrityskulttuuria innovatiivisempaan suuntaan ja tuovan yhteiskehittämisen ajatusta voimakkaammin työyhteisöön. Projekteihin sitoutumisen koettiin mahdollisesti parantuvat, mikäli asioiden koettaisiin olevan enemmän omassa käsissä.

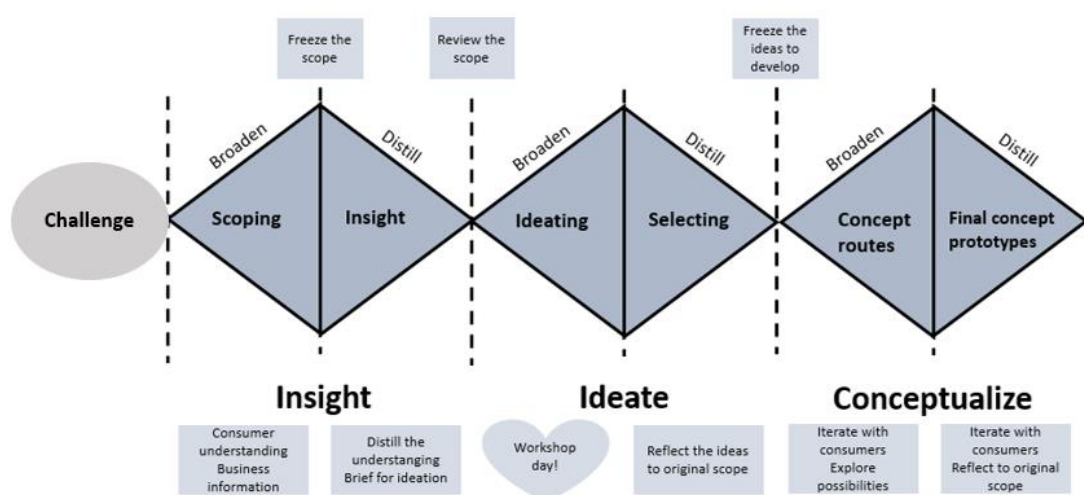
Visuaalisuus ja inspiroivuus olivat teemoja, joilla koettiin olevan suuri merkitys innovaatiotoiminnalle ja sen onnistumiselle. Innovaatiotoiminta, ja erityisesti sen selkein

ilmentymä työpajapäivät, koettiin jo itsessään inspiroivaksi kokonaisuudeksi. Kaiken tätä toimintaa tukevan materiaalin tulisi kuitenkin inspiroida jo itsessään. Tämä näkökulma olisi hyvä huomioida jo projektien alkuvaiheen työskentelyssä, jotta tukimateriaalit tehtäisiin alusta saakka visuaalisesta näkökulmasta. Innovaatiotoiminnan hauskuuden tulisi näkyä kaikessa siihen liittyvässä. Tätä visuaalisuuden vaadetta tukevia työkaluja ja toimintamalleja olisikin hyvä sisällyttää innovaatiotoimintaan.

Jotta innovaatiotoiminnan kehittyminen yrityksessä voitaisiin varmistaa, tulisi näitä osa-alueita vahvistaa yrityskulttuurin tasolla. Prosessin näkyväksi tekemisen ja kuvaamisen koettiin olevan askel oikeaan suuntaan, ja yhteenvetona tämän kehittämistyön pohjaksi kerätystä aineistosta voidaan todeta, että pelkästään lisätyllä viestinnällä voidaan ratkaista monta olemassaolevaa kipupistettä. Tämän ja muiden aineistosta nousseiden löydösten pohjalta rakentui lopullinen innovaatioprosessin konsepti, sisältäen prosessimallin ja työkalupakin sisältökuvauksen.

5.2 Triplatimantti Altian mukaan

Kuten edellisessä luvussa todettiin, projektin aikana syntynyt prosessikuvaus kiteytyi yrityksen omaan triplatimanttimalliin, joka kuvaa prosessin vaiheet ja etenemisen yltäasolla. Yrityksen kieli on englanti, ja materiaali rakennettiin siten suoraan koko organisaation käyttöön sopivaksi. Koska kuvaus haluttiin pitää mahdollisimman visuaalisena, päättyi lopulliseen konseptiin mukaan yksinkertaistettu versio projektin toisessa vaiheessa luodusta mallista (kuvio 18).



Kuvio 18: Innovaatioprosessin kuvaus vaiheineen ja kriittisine päätöspisteineen

Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että lähtökohta, ratkaistava haaste tai tarve (challenge) määritellään selkeästi ennen aloitusta. Yritysmailmassa tämä tarve nousee usein liiketoiminnan haasteista. Vaikka lähtökohta olisikin liiketoiminnallinen, tulisi kuluttajanäkökulma tuoda mukaan prosessiin heti projektin ensimmäisessä vaiheessa. Triplatimanttimalli korostaa kehittämistyössä esiin noussutta innovaatioprojektin alkuvaiheen tärkeyttä, ja nostaa sen tasavertaiseksi osioksi muiden vaiheiden rinnalle.

Innovaatioprosessia kuvaavan triplatimantin toisen vaiheen keskiössä on varsinainen ideoiden tuottaminen eli työpaja ja sen järjestäminen. Tämä todettiin haastatteluissa prosessin näkyvimmäksi vaiheeksi. Tässä vaiheessa prosessimallia tukevan työkalupakin sisällön merkitys korostuu, sillä haastatteluissa todettiin tarve erilaisille työkaluille, jotka helpottavat työpajojen järjestämistä. Myös konkreettista tukea työpajojen järjestämiseen kaivattiin. Kaiken kaikkiaan työpajojen järjestäminen yrityksen sisäisin voimin koettiin tervetulleeksi toimintatavaksi, ja aineiston perusteella yrityksellä katsottiin olevan siihen täydet valmiudet. Tällaisen toiminnan koettiin myös sitouttavan osallistujia entistä paremmin mukaan prosessiin.

Kolmas prosessin timantti kuvaa varsinaista konseptointivaihetta, joka kohdeyrityksessä sisältää kehitettävän konseptin kirjallisen ja visuaalisen kuvauksen. Konseptikuvauksen tulisi olla sellainen, että sen avulla konseptia voidaan testata kuluttajilla. Konseptointiprosessi koettiin hankalaksi kuvata, mutta siihen katsottiin kuitenkin liittyvän tiettyjä lainalaisuuksia jotka on sisällytetty prosessimallin työkalupakkiin. Yksi tärkeimmistä löydöksistä konseptointivaiheen osalta oli, että sen merkityksestä ja toteuttamisesta tulis keskustella hyvissä ajoin prosessia, sekä projektikohtaisesti määrittää käytetäänkö työssä sisäisiä resursseja vai ulkoisia yhteistyökumppaneita. Konseptin visuaalisuuden asteesta tulisi myös sopia tapauskohtaisesti, sillä joissain tapauksissa kuvakollaasi on riittävä visualisointi, kun taas toisissa projekteissa on tarpeen tehdä konsepteista visuaaliset prototyypit. Lisäksi konseptointivaiheessa tulisi muistaa peilata etenemistä jatkuvasti ensimmäisessä vaiheessa määriteltyihin tavoitteisiin.

Timanttimalli on visuaalinen elementti, joka auttaa organisaatiota hahmottamaan konvergentin ja divergentin ajattelun vaiheet prosessissa. Siksi tästä mallista haluttiin pitää kiinni prosessia kuvatessa, vaikka sen kustannuksella prosessimallin sisältökuvauksia jouduttiin hieman supistamaan ensimmäisestä versiosta. Nämä sisällöt voitiin kuitenkin lopulta tuoda mukaan prosessimallia täydentävään työkalupakkiin. Timanttimalli on tärkeä kommunikoinnin väline, ja se pidettiin mahdollisimman tiiviinä ja yksinkertaisena, jotta se olisi helposti esitettävissä organisaatiolle. Altian triplatimantti toimii siis prosessia ohjaavana mallina sellaisenaan erityisesti sisäisessä käytössä, mutta se on hyödyllinen apuväline myös ulkoisten toimijoiden kanssa työskennellessä. Mallia voi hyödyntää yhteistyökumppaneiden kanssa uusia

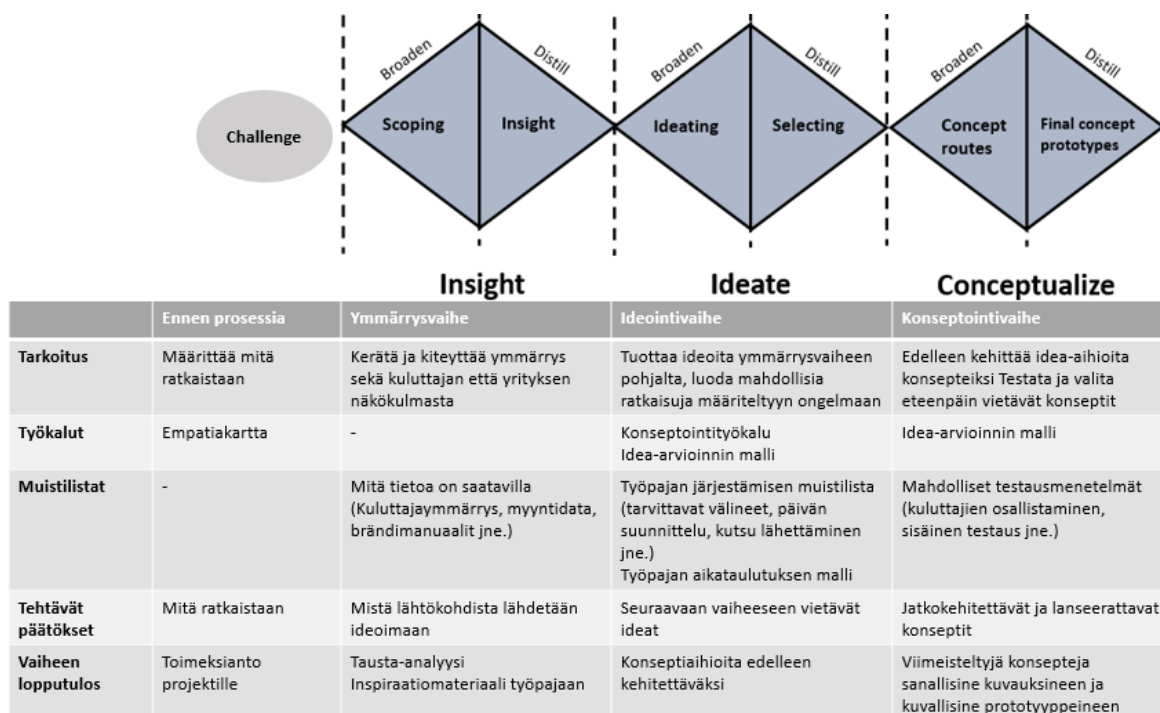
projekteja suunniteltaessa, ja toisaalta sen sisältöä voi jatkuvasti myös benchmarkata muiden toimijoiden prosesseihin ja siten kehittää sisältöä edelleen.

5.3 Työkalupakki prosessikuvausta tukemaan

Tähän kehittämistyöhön lähdettäessä hypoteesina oli, että jonkinlainen työkalupakki olisi paikallaan yrityksen sisällä tapahtuvan innovaatioprosessin tueksi. Prosessimallin kuvauksen tiivistyessä tukimateriaalin luominen visuaalisen kuvauksen lisäksi tuntui välttämättömältä. Työkalupakin sisältöjä luotiin ja teemoiteltiin erityisesti projektin toisessa vaiheessa, ja testausvaiheessa testattiin kahdenlaista työkalua, konseptointityökalua ja sisäisen arvioinnin prosessia.

Työkalupakki tai sellaisen tarpeellisuus ei noussut haastatteluissa sellaisenaan käyttäjien kuvaamana tarpeena spontaanisti esiin lainkaan. Oppimisesta, kyvykkyyksien kasvattamisesta ja yhdessä tekemisestä haastateltavat puhuivat sen sijaan paljon. Työkalupakin rooli muotoituikin projektin aikana varsinaisesta itsenäiseen käyttöön tarkoitettusta kattavasta ohjeistuksesta hiljaisen tiedon kiteyttämisen ja näkyväksi tekemisen välineeksi. Työkalupakki on siten elävä ja kumuloituva dokumentti, joka avustaa prosessimallin tulkinnassa ja hyödyntämisessä, sekä tarjoaa inspiraatiota lukijalleen.

Työkalupakin sisällöt ovat hyödynnettävissä myös yksittäin. Projektin alkuvaiheessa koostettiin lista niistä asioista, joita innovaatiotoimintaa ulkoisten kumppaneiden kanssa paljon tehneet henkilöt kokivat tärkeäksi kiteyttää ja muokata yrityksen omaan muotoon. Kaikkia näitä sisältöjä ei kuitenkaan voitu tämän kehittämistyön puitteissa yksityiskohtaisesti toteuttaa ja käsitellä. Työkalupakki on tulevaisuudessa helposti laajennettavissa sekä suoraan käyttäjien tarpeen perusteella mutta myös ennakoivasti, esimerkiksi kuviossa 8 esiteltyyn Kumarin (2009) työkalupakin sisältömalliin pohjautuen. Työkalupakissa on jokaiselle prosessimallin kolmelle vaiheelle eli timantille oma sisältönsä. Sisältö teematasolla on kuvattuna kuvioon 19.



Kuvio 19: Työkalupakin sisältö prosessivaiheittain

Työkalupakin ensimmäinen versio sisältää edellä mainittujen vaiheittaisten kuvausten lisäksi testausvaiheessa mukana olleet konseptointityökalun ja sisäisen arvioinnin mallin, sekä tässä kehittämistyössä hyödynnetyn empatiakartan. Lisäksi mukana on kuvaus työpajapäivän esimerkkisisällöstä aikataulutuksineen testiprojektissa järjestetyn työpajan sisällön mukaisesti. Työkalupakki takaa materiaalin hyödynnettävyyden myös muissa kuin innovaatioprosesseissa, sillä sen sisältämistä toimintatavoista ja työkaluista on mahdollista valita tukimateriaaleja mihin tahansa projektiin.

6 Mitä tästä kaikesta opimme?

Tämän työn tarkoituksena oli ymmärtää kohdeyrityksen sisäisen innovaatiotoiminnan lainalaisuuksia ja prosesseja ja niihin liittyviä tarpeita. Lopputuloksena rakentui konsepti innovaatiotoiminnan mallista, jonka avulla kuka tahansa voisi suunnitella, käynnistää ja johtaa konsepti-innovaatioihin tähtäävän projektin.

Sanapari ”luova kaaos” nousi esiin heti ensimmäisissä kehittämistyön työpajoissa, ja siitä tulikin lopulta kehittämistyön kantava teema. Innovaatiotoiminnan tulee tukea luovuutta, sallia ja ymmärtää ajoittaista kaoottisuutta ja mahdollistaa kaupallisten ratkaisujen syntyminen. Brownin (2009, 174) mukaan perinteisen yrityskulttuurin muuttamiseen innovaatiotoimintaa tukeväksi tarvitaan toimenpiteitä, päätöksiä ja asennetta. Kaikkien tulee toimia yhdessä, ja ottaa vastuu tekemisestä ja viestimisestä. Luovan kaaoksen kesyttäminen

onkin haaste, jota tulisi lähteä ratkaisemaan työyhteisössä yhteisvoimin. Vain siten voidaan varmistaa se kulttuurinen muutos, jonka innovaatiotoiminta ja sen onnistuminen kaikkine epävarmuuksineen vaatii.

Kehittämistyön aikana perehdyttiin kohdeyrityksen innovaatiotoimintaan sekä teoreettisesta että käytännönläheisestä näkökulmasta. Asiakaskeskeisyyden, innovaation ja muotoiluajattelun teorianäkökulmista rakennettu viitekehys tarjosi raamit toiminnan tarkastelulle. Asiakaskeskeinen liiketoimintatapa mahdollistaa arvon muodostamisen yhdessä asiakkaiden kanssa, ja sen tulisi olla tärkeässä osassa innovaatiotoiminnassa. Innovaatiotoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen mahdollistaa laadukkaan toiminnan, ja auttaa arvioimaan kriittisesti yrityksen innovaatioihin ja innovaatiotoimintaan liittyviä painopisteitä. Muotoiluajattelu puolestaan tukee luovan prosessin sisäistämistä ja siihen vaadittavan kulttuurin rakentamista. Nämä kolme näkökulmaa yhdessä luovat inspiroivan ja innostavan pohjan innovaatiotoiminnalle, joka kehittämistyön puitteissa kuvattiin yrityksen innovaatiomatkaa tukevaksi prosessimalliksi.

6.1 Vastauksia kysymyksiin

Yksi kehittämistyön tutkimuskysymyksistä oli se, miten innovaatiotoimintaa ja -ohjelmia voidaan johtaa sisäisin voimin. Kehittämistyön aineistosta kävi ilmi, että innovaatiotoiminnan johtaminen sisäisin resurssein on mahdollista ja jopa toivottua, mutta se vaatii toteutuakseen selkeän mallin ja toimintatavan kuvauksen. Sisäisten resurssien hyödyntämisen ja omaan osaamiseen luottamisen koettiin olevan sitouttavia tekijöitä. Innovaatiotoiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä, että organisaatiolla on valmiuksia innovatiivisen kulttuurin ylläpitämiseen (Christensen 2007, 194). Innovaatiokulttuurin tulisi siis kummuta yrityksen arvoista ja toiminnasta huolimatta siitä, toimitaanko käytännön tasolla sisäisin vai ulkoisin resurssein. Prosessien johtaminen on parhaimmillaan suoraviivaista, mutta kulttuurin muuttaminen ja ylläpitäminen vaatii useimmiten suurempia ponnisteluja.

Osterwalder & Pigneur (2010, 246) peräänkuuluttavat tiimeiltä ja organisaatioilta muotoiluasennetta (design attitude), joka tarkoittaa luovaa ja positiivista suhtautumista ongelmanratkaisuun sekä kehitysprosessien epävarmuuden ja epämääräisyyden sietämistä. Kehittämistyön aineistossa näistä teemoista puhuttiin myös paljon. Rohkeudella, halulla oppia ja epäonnistumisten hyväksymisellä katsottiin olevan perustavanlaatuisia vaikutuksia siihen, millaiseksi innovaatiokulttuuri yrityksessä voisi muodostua.

Yrityksen innovaatiotiimi voisi toimia luontevana sanansaattajana tämän muotoiluasenteen levittämisessä. Haastatteluissa nousi yksittäisinä huomioina esiin odotuksia siitä, että innovaatiotoiminnasta vastaavat henkilöt toimisivat inspiraattoreina ja mahdollistajina, mutta

myös nykytilan kyseenalaistajina ja edelläkävijöinä. Innovaatiotoiminta prosesseineen on parhaimmillaan sisäinen palvelu, joka paitsi luo uutta, myös tarjoaa muulle organisaatiolle uutta ajateltavaa. Työkalujen tarjoaminen organisaation käyttöön ja niiden käytössä opastaminen on osa tätä palvelua. Innovaatiotoiminnan prosessin ja siihen liittyvien työkalujen kuvaaminen on harppaus kohti tällaista sisäistä palvelutoimintaa. Brownin (2008, 86) mukaan muotoiluajattelu on ihmiskeskeistä tulkintaa syvälliseen ymmärrykseen pohjautuen, ja Tschimmel (2012, 2) puolestaan kuvaa muotoiluajattelua innovaatiotoiminnan työkalupakkina. Nämä kaksi määritelmää tukevat ajatusta ihmiskeskeiseen kehittämiseen keskittyneestä, työkaluin ja toimintamallein varustautuneesta innovaatiotiimistä, joka levittää luovaa muotoilukulttuuria myös muualle yritykseen.

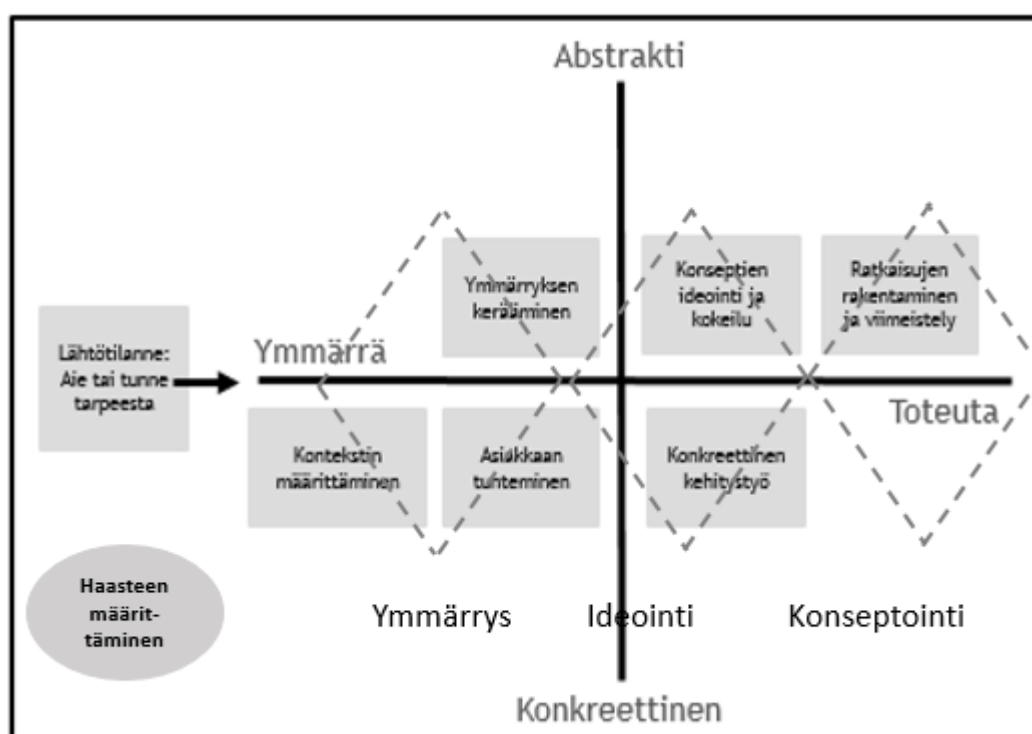
Suunnitelmallisuuteen kiteytyy vastaus myös kysymykseen siitä, millainen toimintatapa olisi optimaalisin tukemaan innovaatioiden syntyä kohdeyrityksessä, erityisesti kun puhutaan konseptoiduista front end -innovaatioista. Mooteen (2011) mukaan prosessimaisuus edistää innovaatioiden syntymistä, sillä hyvin suunnitellussa prosessissa voidaan yhdistää monialaisuus toiminnan ja ajattelun tasolla. Hyvin määritelty prosessi helpottaa myös niihen henkilöiden osallistumista, joille innovaatiotoiminta ei muuten olisi jokapäiväistä (Kumar 2009, 95). Prosessikuvauksen ja innovaatiomallin tulisi siten olla helposti ymmärrettävissä, inspiroiva ja visuaalinen sekä kaikille saatavilla.

Omin voimin ja yhteistyössä tekeminen innostaa ja sitouttaa henkilökuntaa mukaan innovaatiotoimintaan ja kannustaa luovuuteen. Kehittämistyön aikana kerätyn aineiston perusteella arvoa muodostuu myös projektissa mukana oleville, sisäisille asiakkaille. Uusien toimintatapojen käyttäminen ja oppiminen heijastuu omaan työhön, ja innovaatiomallin hyödyntäminen omissa projekteissa motivoi ja innostaa soveltamaan uusia toimintatapoja ja työkaluja edelleen.

Prosessimaisuus on siis toivottua, mutta liian yksityiskohtainen vaiheistus ja ohjeistus ei ole tarpeen. Prosessimallin kuvauksen tueksi tuotetusta työkalupakista muotoutui lopulta sisällöltään opaskirjaa muistuttava, sillä se määrittää raamit työskentelylle ja ohjaa eteenpäin jättäen kuitenkin tilaa luovuudelle ja erilaisille työskentelytavoille ohjeiden ja reunaehtojen sisällä (Moritz 2005, 235). Koko projektimallin voisi vastaavasti käsittää ikään kuin raameina toiminnalle. Se helpottaa työskentelyä, ohjaa eteenpäin ja muistuttaa, mutta kannustaa myös omien valintojen tekemiseen kunkin projektin ehdoilla.

Teoriapohjassa tarkastelluissa innovaatiomalleissa (esim. Kumar 2009, 94) on paljon samankaltaisuuksia palvelumuotoilun prosesseihin, ja eri malleissa esitetyt vaiheet ovat hyvin samanlaisia. Kuvassa 20 on tarkasteltu kehitettyä triplatimanttimallia suhteessa Kumarin innovaatioprosessiin. Triplatimanttimalli sisältää samat vaiheet, mutta painotus on erilainen.

Ideoiden tuottamisen vaiheet eroavat toisistaan, ja siinä missä Kumarin malli sisältää yhdistetyn ideoinnin ja kokeilun vaiheen, on triplatimanttimallissa eritelty nämä kaksi erillisiksi työvaiheiksi sekä ideoiden tuottamisen että edelleen kehitettävien ideoiden valinnan osalta (Ideointi-vaihe). Vasta tämän jälkeen jatketaan konseptointiin, jossa myös varsinainen testaus tapahtuu (Konseptointi-vaihe). Työvaiheiden eriyttämisellä varmistetaan, että mahdollisimman moni voisi osallistua itse ideointivaiheeseen, ja siten sitoutetaan henkilökuntaa prosessiin. Toisaalta triplatimanttimallissa ei ole erikseen konkreettisen kehittämistyön vaihetta, vaan se on sisällytetty konseptointi-vaiheeseen. Kumarin tapaan projektin alkuosan ymmärryksen kerryttämiseksi on annettu merkittävä painoarvo. Tässä kehittämistyössä hyödynnetyn tuplatimanttimallin eteneminen puolestaan on sisällöltään lähempänä Kumarin mallia, jossa ideoiden tuottaminen, konseptointi ja testaus on vaiheistettu lähemmäs toisiaan (Design Council 2015).



Kuvio 20: Triplatimanttimallin ja Kumarin innovaatioprosessin yhteydet

Asiakaskeskeisyys innovaatiotoiminnassa pohjautuu kohdeyrityksen strategiaan. Innovaation prosessimallin tulisi siis tukea tätä, ja asiakkaan ymmärtämisen tähtäävä prosessin vaihe nousikin siten erilliseksi osaksi innovaatioprosessia (insight-vaihe). Liittämällä asiakaskeskeisyys suoraan osaksi prosessia voidaan varmistua siitä, että strategian mukainen toiminta jalkautuu operatiiviseen työhön. Strategialla on siten paremmat mahdollisuudet onnistua.

Malli itsessään tukee innovaatioprojektien johtamista, mutta sen lisäksi onnistumisen edellytyksenä on myös kulloiseenkin tarpeeseen muodostettava projektiryhmä. Kirjallisen tukimateriaalin lisäksi tarvitaan siis myös henkilökohtaista tukea. Keskustelu, reflektointi ja ajatusten vaihto ovat tärkeässä osassa onnistunutta ideointiprosessia rakennettaessa (Wunker ym. 2017, 147), ja samat periaatteet koskevan aineiston perusteella koko prosessia. Prosessin tulisi siis kokonaisuutena olla yhteiseen tekemiseen kannustava. Yhteistyön hengessä kehittämiseen tulisi osallistaa myös kuluttajia, ja kuluttajien osallistaminen olisikin hyvä tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia, jotta muutokset ovat vielä mahdollisia (Van Wulfen 2013, 170). Kuluttajakeskeisyydellä voidaan myös varmistaa asiakasymmärrykseen perustuvan merkityksellisyyden ja kokemuksellisuuden huomiointi kehittämisessä.

Kehittämistyön kuluessa pyrittiin vastaamaan myös siihen, mitkä työkalut ovat oleellisia innovaatiotoiminnan onnistumisen kannalta. Innovaatiotoiminta vaatii onnistuakseen käytännön työkaluja, joista osa on tämän kehittämistehtävän puitteissa testattu ja kuvattu työkalupakkiin. Malliin liittyvät yksittäiset työkalut, kuten konseptoinnin tueksi rakennettu konseptointityökalu ja ideoiden sisäinen arviointimalli, tukevat prosessia ja osallistamista. Työkalut toimivat myös inspiraationa, ja niiden avulla toimintaan on helppo osallistua ja osallistaa. Työkalujen olisikin hyvä olla monikäyttöisiä, ja toimia useassa eri prosessin vaiheessa. Kehittämistyön aikana rakennettu kirjallinen ja visuaalinen kuvaus toimivat jo itsessään työkaluna, ja tukevat toiminnan johtamista antaen selkänöjan projektien hallintaan ja konseptointiin. Malli kokonaisuutena onkin tärkein työkalu onnistumiseen. Yksittäisten työkalujen tarve ei noussut aineistosta lainkaan esiin spontaanisti, mutta niistä keskusteltaessa ja testausvaiheessa kävi selkeästi ilmi, että sisällöstä ja käyttötarkoituksesta huolimatta työkalujen tulisi olla visuaalisia ja inspiroivia.

Van Wulfenin (2013, 63) mukaan ideoiden liian aikainen hylkääminen on yksi suurimmista innovaatiotoiminnan ongelmista. Tätä haastetta on pyritty työkalupakissa selättämään sisäisellä idea-arvioinnin työkalulla, jolla voidaan varmistaa laajan joukon näkemys ideoiden toimivuudesta ennen lopullista päätöstä hylkäämisestä tai etenemisestä. Työkalu toimi myös testausvaiheessa tavoitteen mukaisesti, ja testaajat kokivat sen sitouttavana ja osallistavana. Käytännön kokemuksia saatiin kehittämistyön puitteissa myös konseptointityökalusta, jonka koettiin helpottavan ajatustyötä ja ohjaavaan konseptin kuvaamista.

Työkalupakin laajentamisen tullessa ajankohtaiseksi tulisi huomioida projekteihin liittyvään kommunikaatioon ja viestintään liittyvät tarpeet. Näiden avulla voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista innovaatioprojekteihin. Myös työpajapäivien suunnittelussa kokonaisvaltaisesti avustavia työkaluja tai esimerkkejä olisi syytä lisätä mukaan materiaaliin. Nämä työkalut voivat vaihdella hyvin yksityiskohtaisista, käytännönläheisistä ohjeistuksista laajempiin

esimerkkeihin, sisältäen esimerkiksi ohjeistuksen ennakkotehtävien suunnittelusta tai työpajan järjestämiseen tarvittavista tiloista. Innovaatiotoiminnan tekemiseen ja ideointiin liittyvät fyysiset tilat nostetaan monesti tärkeiksi elementeiksi muotoiluajattelu- ja palvelumuotoiluprosesseja kuvailtaessa (esim. Liedtka & Ogilvie 2011, 188; IDEO 2011, 13). Inspiroivan tilan varaaminen ideoinnille ja kehittämiselle edesauttaa ajattelua ja normaaleista ajattelumalleista irtipäästämistä. Vaikka suunnitelmallisuus ja fasilitointi ovatkin työpajatyöskentelyssä avainroolissa, tulisi myös kommunikaatioon ennen ja jälkeen työpajan panostaa (Mason ym. 2015, 254). Tämä tuli selkesti esiin myös aineistosta. Sitouttaminen ja omistajuuden varmistaminen ovat tärkeitä toiminnan ja projektien jatkuvuuden kannalta.

Jo ennen varsinaista ensimmäistä projektivaihetta tulisi määritellä se tarve, jonka vuoksi projektiin lähdetään (Van Wulfen 2013, 52). Haasteen tai tarpeen esittäminen inspiroivasti työpajassa varmistaa sen, että tuotetut ideat ovat relevantteja. Vaikka päämäärä olisi kaupallinen, olisi se kuitenkin ideointia varten hyvä kirjata innostavaan ihmiskeskeiseen muotoon (IDEO 2011, 35). Ratkaistavan ongelman tai muun prosessin lähtökohdan tulisi olla kristallinkirkas, sillä liian monen ongelman ratkaiseminen kerralla ei onnistu (Wunker ym. 2017, 32). Tulevaisuudessa on varmasti tarpeen myös helpottaa projektin päämäärän määrittelyä ja kiteyttämistä oikeanlaiseen muotoon. Wunker ym. (2017, 17) esittävät, että innovaatioprosessien fokuksessa tulisi olla tärkeimpien prosessin aikana selvitettävien kysymysten määrittäminen, eikä niinkään ideoiden tuottaminen. Tämän kehittämistyön löydökset tukevat tätä näkemystä, sillä määrittelytyön tärkeys nousi esiin tiedonkeruun kaikissa vaiheissa. Kun pohjatyö on kerran hyvin tehty, prosessin myöhempien vaiheiden tulosten reflektointi ja arvottaminen on helppoa, ja väistämättä eteen tulevien valintojen tekeminen helpottuu.

6.2 Menetelmien arviointia

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ymmärryksen keräämisvaiheesta aina testaukseen ja konseptointiin asti. Palvelumuotoiluprosessin joustavuus sopi hyvin työyhteisössä toteutettavaan kehittämistyöhön, sillä sekä prosessin että siihen liittyvien menetelmien joustavuus liittivät kehittämistyön luontevasti osaksi työyhteisön jokapäiväistä työskentelyä. Menetelmävalinnat on tehty perustellusti sekä tukemaan kehittämisprosessin tiedon keruuta että sopimaan työympäristössä joustavasti toteutettavaan kehittämistyöhön.

Palvelumuotoilun menetelmin organisaatio on helppo osallistaa kehittämistyöhön niin, että kaikki osapuolet hyötyvät prosessista ja osallistumisesta. Parhaimmillaan myös esimerkiksi työpajaosallistujat oppivat työpajoissa uusia menetelmiä, joita voivat soveltaa myös omissa

työtehtävissään. Learning by doing -ajattelu sopii hyvin innovaatiokulttuurin kehittämiseen, sillä kaikki pääsevät omakohtaisesti kokemaan miten uudet konseptit syntyvät. Työyhteisön osallistamisella kehittämisprosessiin on sitouttava vaikutus, ja se helpottaa myös kehittämistyön aikana tuotetun materiaalin käyttöönottoa. Keskustelu aiheen ympärillä jatkui työyhteisössä vilkkaana varsinaisen kehittämisprojektin ulkopuolella, ja työpajoissa ja haastatteluissa aloitetut keskustelut saivat monesti jatkoa uusissa yhteyksissä. Sekä aineiston että kehittämistyön prosessin pohjalta voidaan siis todeta, että aihe on ajankohtainen ja keskustelu sekä toimintatapojen määrittely sen ympäriltä tervetullutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tulisi arvioida luotettavuutta perustuen totuuspohjan lisäksi objektiivisuuden, luotettavuuden ja puolueettomuuden todentamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-135). Tämän kehittämistyön tutkimuksellista luotettavuutta ja siten objektiivisuutta on pyritty kasvattamaan osallistamalla prosessiin useita eri tahoja sekä yrityksen sisältä että sen yhteistyökumppaneista. Useiden eri näkökulmien tuominen mukaan keskusteluun tuotti rikkaan kvalitatiivisen aineiston, josta nousi selkeästi esiin innovaatiotoiminnan kannalta keskeiset teemat. Tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteiden mukaisesti prosessi eteni suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti vaiheittain, ja sen eteneminen dokumentoitiin ja kuvattiin yksityiskohtaisesti. Laadullisin analyysimenetelmin varmistettiin aineiston käsittelyn analyttisyys ja kriittinen tarkastelu, ja selkeä teoreettinen viitekehys tuki aineiston kriittistä analysointia. Kehittämistyö ja siihen liittyvä tiedonkeruu toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa tutkimuksen eettiset näkökulmat huomioon ottaen.

6.3 Miten tästä eteenpäin?

Kehittämistyön tarve nousi spontaanisti yrityksen sisältä, ja sen tuloksilla on siten selkeästi vaikuttavuutta tähän tarpeeseen vastattaessa. Kehittämistyön vaikuttavuudesta käytiin ennen mallin lanseerausvaihetta keskustelua organisaatiossa sekä innovaatiopäällikön että innovaatiojohtajan kanssa. Kehittämistyön prosessi tiedonkeruineen ja sen herättäminen keskusteluineen ja työn lopputuloksena rakennettu malli koettiin erittäin hyödyllisiksi työkaluiksi, jotka tuovat organisaation toimintaan sekä läpinäkyvyyttä että tarkkuutta. Organisaation sitoutuminen mallin jatkokehittämiseen koettiin tärkeäksi, ja mallia tulisi arvioida jatkuvasti ja muokata ketterästi tarpeen mukaan. Myös oppimisen näkökulmasta oman mallin luominen ja sen jatkuva kehittäminen on tärkeää, sillä vaikka kehitystyötä tehtäisiinkin ulkopuolisten toimijoiden johdolla, tulisi organisaation kuitenkin aina oppia projekteista myös itse. Valmiiseen malliin peilaaminen on jatkossa hedelmällinen tapa sekä paikallistaa uudet toimivat toimintatavat että tarkastella kriittisesti heikompia. Kehittämistyön aikana syntyneitä oivalluksia hyödynnettiin jo itse prosessin kuluessa, mikä kertoo kehittämistyön tarpeellisuudesta ja aiheen kiinnostavuudesta. Tämä kiinnostunut ja

innostunut ilmapiiri tarjoaa otollisen maaperän mallin lanseeraukselle ja innovaatiokulttuurin edistämiseksi.

Tämän kehittämistyön kuluessa kerätty aineisto sisälsi runsaasti havaintoja innovaatiotoiminnan ja -kulttuurin rakentamisesta ja kehittämisestä. Näiden teemojen voidaan katsoa oleva siirrettävissä mihin tahansa innovaatiotyöskentelyä koskevaan prosessiin. Vaikka kehittämistyön aikana rakennettiin toimintamallia yksittäisen yrityksen tarpeisiin, on malli ja sen sisältö siirrettävissä myös mihin tahansa muuhun organisaatioon tai projektiin. Lopputuloksen lisäksi kehittämistyön prosessi voidaan toteuttaa myös muissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä, ja vastaavan osallistavan toimintamallin hyödyntäminen missä tahansa kehittämisprojektissa on mahdollista. Kohdeyrityksessä pohdittiinkin strategiaproessin toteuttamista innovaatioproessin kaltaisesti vaiheistettuna.

Seuraavat askeleet kehittämistyön etenemisen osalta sisältävät materiaalin lanseerauksen ja siihen liittyvän viestinnän ja koulutuksen työyhteisössä. Jatkokehityskohteena näiden tueksi olisi hyvä rakentaa palvelupolku tai muu vastaava palvelukuvaus, joka tukisi työkalun hyödyntämistä ja siten sen jalkautumista käytäntöön. Myös henkilöresursseja tulisi varata opastamiseen ja yhdessä tekemiseen, sillä innovaatiotoiminta ei voi olla yksinäistä puurtamista. Lanseerausta varten materiaali on visualisoitava inspiroivaksi ja mukaansa tempaavaksi. Materiaalin sisällön jatkuvaan arviointiin lanseerauksen jälkeen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Prosessimallin ja työkalupakin tulisi olla eläviä dokumentteja, joita voidaan muokata ja kasvattaa sitä mukaa kun uusia toimintamalleja tai hyviä työkaluja ilmenee työyhteisön oppiessa uutta.

Jatkokehityksessä työkalupakin sisältöihin on mahdollista lisätä esimerkiksi vaihtoehtoisia ideoiden arviointi- ja valintatyökaluja, työpajapäivän aikana käytettävien ideointimenetelmien kuvauksia ja esimerkkejä toteutuneista prosesseista. Jo aiemmin mainittu tukimateriaali ratkaistavan haasteen kiteyttämiseksi sekä viestinnän tueksi luodut toimintamallit olisivat niin ikään tarpeellisia sisältöjä. Innovaatiomallin ja työkalupakin jatkokehityksessä voidaan hyödyntää soveltuvien osien jo tässä kehittämistyössä käytettyjä osallistavia menetelmiä. Työkalujen toimivuus olisi hyvä jatkossakin testata aidoissa olosuhteissa, jotta niiden käytettävyyden olisi mahdollisimman hyvä.

Jatkokehitystä suunniteltaessa olisi hyvä pohtia tai selvittää kuinka yksityiskohtainen prosessikuvaus on todella tarpeen, ja minkä tason kuvauksilla ja ohjeistuksilla mallin käytettävyyden ja hyödynnettävyys on parhaimmillaan. Mallin tulisi ohjata käyttäjiänsä, mutta jättää myös tilaa tilannesidonaisuudelle ja luovuudelle. Kehittämistyön aineistossa korostui yhteiskehittämisen teema, ja yrityksen ajatukset asiakaskeskeisyydestä todettiin olevan jo hyvällä tasolla. Yhdessä tekemistä ja kehittämistä toivottiin kuitenkin olevan enemmän.

Yhteiskehittämistä ja asiakkaan osallistamista kuvaavien työkalujen ja toimintamallien kiteyttäminen ja kuvaaminen osaksi prosessimallia olisivat siten luontevia seuraavia kehityskohteita.

Tuulaniemen (2016, 232) mukaan konsepti pitää viedä markkinoille testattavaksi ja hyväksyttävä se, että palvelutoiminta on jatkuvaa kehittämistä. Tämän kehittämistyön tuloksena syntyvän konseptin lopullinen testaus tapahtuukin vasta tosi paikan tullen, eli kun sen avulla päästään tekemään uutta innovaatioprojektia alusta loppuun. Ensimmäiseen toteutettavaan projektiin voidaankin suhtautua pilottiprojektina, jonka aikana palvelun toimivuutta voidaan mitata erilaisin mittarein (Tuulaniemi 2016, 232). Näistä lähtökohdista myös innovaatiotoiminnan prosessimalli ja työkalupakki jalkautuvat työyhteisöön. Malli on parhaimmillaan kun se kehittyy ja muokkautuu ajan myötä, aitoihin kokemuksiin ja tarpeisiin mukautuen.

Lähteet

Painetut lähteet

- Alam, I. 2006. Removing Fuzziness from the Fuzzy Front End of Service Innovations. *Industrial Marketing Management*. 35. 468-480.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*. 84/3. 90-9.
- Bacon, F. R. & Butler, T. W. 1998. *Achieving Planned Innovation*. New York, NY: The Free Press.
- Bettencourt, L. 2010. *Service Innovation. How to go from customer needs to breakthrough services*. USA: McGraw-Hill.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 6. 84-95.
- Brown, T. 2009. *Change By Design*. NY, USA: Harper Collins.
- Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. 2014. The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34/5, 373-398.
- Chechurin, L. 2016. Open questions about open innovations. Teoksessa: Mention, A. & Torkkeli, M. *Open Innovation. A Multifaceted Perspective*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Chesbrough, H. 2011. *Open Services Innovation*. CA, USA: Jossey-Bass.
- Christensen, C.M. 2007. *Edelläkävijän dilemma*. Helsinki: Talentum.
- Cova, B., Dalli, D. & Zwick, D. 2011. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory* 11/3. 231-241.
- Crucqo-Toffolo G. & Knitel S. 2016 *Concept Code. How to create meaningful concepts*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Curedale, R. 2013. *Service Design. 250 Essential Methods*. CA, USA: Design Community College.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6/3, 317-333.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. 20/4. 298 - 314.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic". *Managing Service Quality*, 24/3.
- Grönroos, C. 2011. Value Co-creation in service logic. A critical analysis. *Marketing Theory*. 11/3. 279-301.
- Hannon, C. 2008. Mental and Conceptual Models, and the Problem of Contingency. *Interactions*. 9-10. 59 - 64.
- Heikkinen H., Huttunen R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.

- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson P. 2009. Rethinking service companies' business logic - Do we need a customer-dominant logic as a guideline? Helsinki: Hanken School of Economics.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21/4.
- Helkkula, A. 2010. Service experience in an innovation context. 213. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Härkönen, J., Savonen, J., Virtala, E. & Mäkelä, P. 2017. Suomalaisten alkoholinkäyttötavat 1968-2016. Juomatapatutkimuksen tuloksia. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Juvenes Print.
- Ideapakka. 2015. Fasilitointi ja ideointi.
- Ideapakka. 2017. Palvelumuotoilu
- IDEO. 2011. Human Centered Design Toolkit. Canada: IDEO.
- European Commission. 2015. Innobarometer 2015 - the innovation trends at the EU enterprises. European Union.
- Kauppinen-Räsänen, H. & Uusitalo, O. 2015. Brand packaging as visual cue in a service environment. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School Of Economics.
- Kelley, Tom. 2001. *The Art of Innovation*. UK: HarpersCollinsBusiness.
- Kelley, Tom. 2006. *The Ten Faces Of Innovation. Strategies for Heightening Creativity*. Surrey, UK: Profile Books
- Korkman, O. & Greene, S. 2017. *The Changing Relationship Between People And Goods*. Sitra. Helsinki: Erweko.
- Korkman, O. 2006. *Customer Value Formation in Practice. A Practice-Theoretical Approach*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Kumar, V. 2009. A Process For Practicing Design Innovation. *Journal of Business Strategy*. Vol 30/2-3. 91-100.
- Kumar, V. 2013. *101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lahti, V-M. & Selosmaa, J. 2013. *Kaikki jakoon. Kohti uutta yhteisöllistä taloutta*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Leskelä, M. 2017. *Ihmisoivallus - Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi*. Protoomo.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. 2011. *Designing for Growth. A design thinking tool kit for managers*. NY, USA: Columbia University Press.
- Lin, Y. H. 2015 Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*. 68/11. 2254-2259.

- Lindic, J. & da Silva C. M. 2011. Value proposition as a catalyst for customer focused innovation. *Management Decision*. 49/10. 1694-1708.
- Lusch R.F. & Vargo S.L. 2014. *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. UK: Cambridge University Press.
- Mason, H., Mattin, D., Luthy, M. & Dumitrescu, D. 2015. *Trend Driven Innovation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mootee, Idris. 2013. *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. USA: Wiley.
- Moritz, S. 2005. *Service Design: Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.
- Newbery, P. & Farnham, K. 2013. *Experience Design. A Framework for Integrating Brand, Experience and Value*. NJ, USA: Wiley.
- NOMESCO. 2016. *Health Statistics in the Nordic Countries*. Nordic Medico-Statistical Committee. Copenhagen.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Ojasalo, J. 2015. *Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School Of Economics.
- Olsen, N. V. 2015. Design thinking and food innovation. *Trends in Food Science and Technology*. 41. 182-187.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. NJ, USA: Wiley.
- Patnaik, D. 2014. *Wired to care. How companies prosper when they create widespread empathy*. NJ, USA: Pearson Education.
- Pichyangkul C., Nuttavuthisit K. & Israsasena P. 2012. Co-Creation at the Front-End: A Systematic Process for Radical Innovation. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3/2. 121-127.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy. Work is theatre & every business is a stage*. MA, USA: Harvard Business School Press.
- Polaine A., Løvlie L. & Reason B. 2013. *Service Design From Insight to Implementation*. New York, NY: Rosenfeld Media.
- Robertson D. 2017. *The Power of Little Ideas. A Low-Risk, High-Reward Approach to Innovation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. *Unohda innovointi. Keskity arvонуontiin*. Sitran julkaisusarja 291. Helsinki: Edita Prima.
- Stickdorn M. & Schneider J. 2011. *This Is Service Design Thinking*. NJ, USA: Wiley.
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. *Essentials of customer dominant logic*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School Of Economics.

- Thota, H. & Munir Z. 2011. Key Concepts in Innovation. NY, USA: Palgrave McMillan.
- Trott, P. 2012. Innovation Management and New Product Development. UK: Pearson.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Teoksessa: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tynan, C., McKechnie, S. & Hartley, S. 2014. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. Journal Of Marketing Management. 30/9-10. 1058-1081.
- Uusi-Kakkuri P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Vaasan yliopisto.
- Van Den Ende, J., Fredriksen, L. & Prencipe, A. 2015. The Front End of Innovation: Organizing search for ideas. Journal of Product Innovation Management. 32/4. 482-487.
- Van Wulfen, G. 2013. The Innovation Expedition. A visual toolkit to start innovation. Amsterdam: BIS Publishers.
- Vassallo, S. 2016. The Way To Design. Foundation Capital.
- Verganti, R. 2009. Design Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring customer value formation - a customer dominant logic perspective. CERS. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Wunker, S., Wattmann, J. & Farber, D. 2017. Jobs To Be Done. A Roadmap for Customer-Centered Innovation. NY, USA: AMACOM.
- Zampollo, F. 2015. Food Design for Business. Australia.

Sähköiset lähteet

- Alko. 2017. Myynti tuoteryhmittäin. Viitattu 15.8.2017.
<https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/myyntitilastot/myynti/tuoteryhmittain.laaja>
- Altia yrityksenä. 2017. Viitattu 18.8.2017. <https://www.altiagroup.com/fi/altia-yrityksena>
- CGI. 2017. Selvitys: Palvelumuotoilun suosio ja strateginen merkitys kasvavat Suomessa. Viitattu 28.8.2017. <https://www.cgi.fi/uutiset/selvitys-palvelumuotoilun-suosio-ja-strateginen-merkitys-kasvat-suomessa>
- D.School. 2017. Bootcamp Bootleg. Institute of Design at Stanford. Viitattu 14.8.2017.
<https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>
- Design Council. 2014. Design Methods for Developing Services. Viitattu 11.7.2017.
[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20meth-](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
[ods%20for%20developing%20services.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
- Design Council. 2017. A Study of the Design Process. Viitattu 11.7.2017.

[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Design Council. 2015. The Design Process: What is the double diamond? Viitattu 14.8.2017.
<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Design Council. 2007. The Value of Design. Viitattu 31.8.2017.
http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf

Gray, D. 2017. Updated Empathy Map Canvas. Viitattu 13.8.2017.
<https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Hopkins, A. 2017. Paul Walsh: innovation "too slow" for industry growth. Viitattu 1.10.2017.
<https://www.thespiritsbusiness.com/2017/05/paul-walsh-innovation-too-slow-for-industry-growth/>

IDEO. 2017. This is the way Google & Ideo foster creativity. Viitattu 3.9.2017
https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-google-fosters-creativity-innovation?utm_medium=organic-social&utm_source=facebook&utm_campaign=3.5-tim-fred-blog-2017-sep

Jauhiainen, I. 2017. Altian uusi innovaatiojohtaja: Terveellisyys on viinan uusi kuluttajatrendi. Viitattu 11.7.2017.
<http://www.marmai.fi/uutiset/altian-uusi-innovaatiojohtaja-terveellisyys-on-viinan-uusi-kuluttajatrendi-6661557>

Kansallinen innovaatiostrategia. 2008. Viitattu 12.7.2017.x
<http://www.pikes.fi/documents/812337/841987/Kansallinen+innovaatiostrategia.pdf/24e12c0f-c538-4ed4-82c4-cce2934cea06;jsessionid=3AB4E53B5C5E9F3166354758715D75BC.node1?version=1.0>

Markkinointi & Mainonta. 2017. Fazer haluaa luoda ruoka-alan innovaatiokeskittymän - vastaava puuttuu Pohjois-Euroopasta. Viitattu 12.7.2017
<http://www.marmai.fi/uutiset/fazer-haluaa-luoda-ruoka-alan-innovaatiokeskittymän-vastaava-puuttuu-pohjois-euroopasta-6662878>

Mootee, I. 2011. Strategic Innovation and the Fuzzy Front End. Ivey Business Journal Online. Viitattu 15.7.2017. <https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-innovation-and-the-fuzzy-front-end/>

Strategiamme. 2017. Viitattu 3.10.2017. <https://www.altiagroup.com/fi/altia-yrityksena/strategiamme>

Townson, D. 2017. The seven tenets of human-centered design. Viitattu 4.9.2017.
<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/seven-tenets-human-centred-design>

Valvira. 2014. Ohje Alkoholimainonnasta.
<http://www.valvira.fi/documents/14444/189409/alkoholimainonta.pdf/ca435aa5-97aa-488c-96d8-8ca685b479d7>. Viitattu 25.8.2017.

Vastuullinen juomakulttuuri. 2017. Viitattu 18.8.2017. <https://www.altiagroup.com/fi/altia-yrityksena/vastuullinen-juomakulttuuri-lets-drink-better>

Julkaisemattomat lähteet

Altia Innovation Strategy. 2016.

Altia Vuosisuunnitelma. 2016.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistyön yleinen viitekehys	9
Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	10
Kuvio 3: Kehittämistyön lähtökohdat Empathy Map Canvas -mallissa	15
Kuvio 4: Kehittämistyön teoreettinen viitekehys pohjautuu kolmeen näkökulmaan	16
Kuvio 5: Asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa kuvaava T-malli	19
Kuvio 6: Palvelun kehittämisen kokemuksellisuuden kehä	24
Kuvio 7: Kumarin seitsenvaiheinen innovaatioprosessi	28
Kuvio 8: Kumarin Innovaatioprosessin työkalupakki	29
Kuvio 9: Kehittämistyön vaiheet tuplatimanttimallia mukaillen	39
Kuvio 10: Ensimmäisen projektivaiheen työpajan teemoittelun satoa	49
Kuvio 11: Prosessimalli kuvattuna toisen työvaiheen jälkeen	50
Kuvio 12: Konseptointityökalun ja sisäisen idea-arvioinnin prototyypit	51
Kuvio 13: Samankaltaisuuskaavio innovaatio-osaamisesta ja -kulttuurista	52
Kuvio 14: Palaute innovaatiotyöpajoista ja muusta innovaatiotoiminnasta	53
Kuvio 15: Konseptointityökalun testauksen palaute	56
Kuvio 16: Palautteen pohjalta muokattu konseptointityökalu	57
Kuvio 17: Sisäisen arviointilomakkeen testauksen palaute	58
Kuvio 18: Innovaatioprosessin kuvaus vaiheineen ja kriittisine päätöspisteineen	61
Kuvio 19: Työkalupakin sisältö prosessivaiheittain	64
Kuvio 20: Triplatimanttimallin ja Kumarin innovaatioprosessin yhteydet	67

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	41
Taulukko 2: Innovaatioiminnan kantavia teemoja ja niihin liittyvät osa-alueet	60

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko - yrityksen innovaatiokyvykkydet	82
Liite 2: Teemahaastattelurunko - kokemukset innovaatioworkshoppeihin osallistumisesta ja niiden järjestämisestä	83
Liite 3: Teemahaastattelurunko - konseptointilomakkeen testaus	84
Liite 4: Teemahaastattelurunko - sisäisen arviointimallin testaus	85
Liite 5: Työpajan palautekysely	86

Liite 1: Teemahaastattelurunko - yrityksen innovaatiokyvykkydet

Aihe: Innovaatio-osaaminen ja kokemukset yrityksen innovaatiotoiminnasta kokonaisuutena

Teema 1: Innovaatio-osaaminen

- Millaisena näet Altian innovaatio-osaamisen ja valmiudet?
- Missä onnistutaan? Mitkä asiat ovat toimivia?
- Mitä voisi parantaa?

Teema 2: Kokemukset yrityksen innovaatiotoiminnasta

- Millaisia kokemuksia sinulla on Altian innovaatiotoiminnasta?
- Millaisena koet Altian innovaatiokulttuurin?

Teema 3: Tulevaisuuden tarpeet

- Miten olisi paras toimia ja järjestäytyä tulevaisuudessa?
- Millaisia asioita tulevaisuutta ajatellen pitäisi ottaa huomioon? Mitkä ovat resurssitarpeet?

Liite 2: Teemahaastattelurunko - kokemukset innovaatioworkshoppeihin osallistumisesta ja niiden järjestämisestä

Aihe: Innovaatioprojekteihin osallistuminen ja kokemukset työpajoista (sekä sisäiset että ulkoisten yhteistyökumppanien järjestämät)

Teema 1: Sisäisten työpajojen järjestäminen

- Kerro työpajan järjestämisestä

Teema 2: Työpajoihin osallistuminen

- Millainen työpajakokemus oli?
- Mikä toimi, mistä pidit?
- Mitä pitäisi parantaa?

Teema 3: Työpajojen käytännön järjestelyt

- Miten päivän kulkua ohjeistettiin? Miten ohjeistus ja muu juoksutus toimi?
- Mitä työkaluja päivän aikana käytettiin ja miten nämä toimivat?
- Mitä tekisit tai haluaisit tehtävän eri tavalla?
- Miten asiat etenivät työpajan jälkeen?

Teema 4: Jatkokehityskohteet ja tuen tarve

- Miten neuvoisit muita tulevaisuudessa?
- Tuen tarve sisäisten työpajojen järjestämiseen? (Sisäisen työpajan järjestäjät)
- Tulevaisuus: miten näkisit itsesi osana innovaatiotoimintaa jatkossa?

Liite 3: Teemahaastattelurunko - konseptointilomakkeen testaus

Aihe: Konseptointilomakkeen käyttö (Keskustelu lomakeluonnoksen pohjalta)

Teema 1: Kokemukset lomakkeen käytöstä

- Miltä lomakkeen täyttäminen tuntui? (jos oli käyttänyt vastaavaa aiemmin)
- Millainen lomakkeen täyttötilanne oli? (jos oli käyttänyt vastaavaa aiemmin)

Teema 2: Lomakkeen sisältö

- Lomakkeen sisältö: Mielipide?
- Sisällön ymmärrettävyys
- Mikä on hyvää, mikä huonoa?

Teema 3: Kehityskohteet

- Muutosehdotukset
- Sisällön hyödynnettävyys - tuntuuko lomake kokonaisuutena järkevältä?

Liite 4: Teemahaastattelurunko - sisäisen arviointimallin testaus

Aihe: Sisäinen arviointimalli (Keskustelu aiemmin tehdyn arvioinnin pohjalta)

Teema 1: Kokemukset arvioinnin tekemisestä

- Miltä arvioinnin tekeminen tuntui?
- Miten järjestit arvioinnin? (Niille jotka olivat myös järjestäneet arviointikierroksen)
- Millainen kokemus järjestäminen oli?

Teema 2: Lomakkeen sisältö

- Kriteeristö: Mielipide?
- Sisällön ymmärrettävyys
- Mikä on hyvää, mikä huonoa?

Teema 3: Kehityskohteet

- Muutosehdotukset
- Mikä toimi, mikä ei?
- Saatiinko hyvin osallistujia ja palautetta?

Teema 4: Hyödyntämisen mahdollisuudet

- Miten neuvoisit muita vastaavan järjestämisessä?
- Saatiinko tulosten pohjalta vietyä asioita eteenpäin?

Liite 5: Työpajan palautekysely

...

Miten päivä mielestäsi sujui? Mikä toimi, mitä voisi parantaa? *

Long answer text

Minkä arvosanan antaisit päivälle? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ihan tyhmä

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Huippu!

Jäikö jotain sanomatta? Muita terveisiä tiimille?

Long answer text

